



Com canviar la mentalitat de la societat per adaptar Andorra a la revolució del talent

Núria PRENAFETA i AGELET



Una família és un sistema. Una empresa és un sistema. Un país és un sistema.

M'agradaria començar aquesta ponència amb alguna pregunta d'autoreflexió:

- En què som bons els andorrans?
- En què som únics?
- Què té Andorra que no tingui ningú?
- Què fa Andorra que no faci ningú?

M'agradaria que et prenguessis uns minuts per respondre aquestes preguntes. De tot un auditori sencer, seria interessant recollir les respostes dels assistents, per veure fins a quin punt les respostes són convergents o divergents. És a dir, tenim consciència de quin és el nostre *know how*; és a dir, coneixem el nostre valor diferencial com a país? És compartit per tothom?

Andorra és un país petit, i té menys habitants que algunes grans empreses treballadors. Per això en aquesta ponència plantejaré alguns temes sobre innovació i talent provinents del món de l'empresa que poden ser útils per establir un nou marc per crear consciència de com el desenvolupament de les persones d'una societat té un impacte directe sobre els resultats econòmics en els diferents sectors productius.

La primera qüestió és veure Andorra, el país, com un sistema. Un sistema amb les seves regles, els seus actors, immersa en un sistema més gran, i subdividida en diversos sistemes més diminuts: els diversos sectors professionals, subdividits en les diferents empreses. Imagineu-vos el romanescu, que és un tipus de bròcoli verd: la gran branca exterior és reproduïda a petita escala en cadascuna de les seves branques, i aquestes se subdivideixen en successives branquetes, que repeteixen la seva mateixa estructura. És el que en física quàntica s'anomena *fractal*. Un fractal és una porció que repeteix una estructura més gran, i també una més petita, a escala.

Com s'interrelacionin els diferents subsistemes dintre del sistema ajudarà que el sistema país

funcioni més eficaçment, en el marc del sistema Europa o del sistema món. A Andorra tenim l'avantatge que és un territori petit, abastable. Segurament ser petit té alguns desavantatges, però cal aprofitar que la mida del país permet fer canvis evolutius amb més rapidesa que països molt més complexos. Com se sol dir, no és el peix més gran el que subsisteix, sinó el més ràpid a adaptar-se als canvis.

Kodak era una multinacional líder al seu sector, que es va instal·lar en la comoditat de produir el que sabia fer, i no es va adaptar al món digital a temps. L'immobilisme de creure's un peix massa gros a què el va dur el seu èxit global li va impedir la flexibilitat i la rapidesa d'un peix més ràpid o més petit.

L'única cosa perdurable és el canvi

Una societat que canvia és una societat que evoluciona i s'adapta. Si les circumstàncies canvien, cal adaptar-se a aquests canvis. És més, cal anticipar-se als canvis, per ser el primer i ser el millor.

Andorra ha viscut unes quantes dècades d'un fort creixement econòmic. Hi havia una època en què fer diners era molt fàcil. No calia gaire especialització ni inversió en recursos humans. Eren els temps en què el factor diferencial era el preu i el producte. El comerç era pròsper i tenir amplis marges de beneficis era el més habitual.

Els turistes pujaven a carrera feta a la recerca de sucre, formatge de bola i vaixelles de Duralex. A Andorra arribaven les darreres novetats mundials en electrònica abans que als nostres països veïns, mentre la neu es convertia en el negoci de l'or blanc. En aquesta època, el valor afegit del país era el diferencial de preu i les novetats del mercat pel que fa al reclam, de manera que la preparació dels professionals, empresaris, venedors, personal de restauració, era secundària: no calia fer extensos plans de negoci, estudiar màsters a prestigioses escoles de negoci ni tenir un estil de lideratge especialment eficaç per dirigir empreses amb grans beneficis. Fins a final del segle xx l'estil directiu coercitiu, que premiava els èxits i castigava els errors, funcionava. I no importava si hi havia una alta rotació de personal, ja que estar qualificat o no, no era especialment important. Sempre es trobava un substitut.

Sovint, quan l'experimentació de l'èxit és tan forta, es crea la falsa il·lusió que durarà per sempre, i que el model que ha funcionat continuarà funcionant sempre. La fal·làcia que la realitat d'un moment històric determinat és un estat permanent, i no un estat transitori que, amb l'autocomplaença, pot portar a la falta de visió i de planificació de futur. Hi ha empreses i societats que quan estan instal·lades en el creixement no es preparen per a cap altre horitzó: si ens funciona el nostre model, per què hem de canviar-lo? Això mateix va passar-li a Kodak, que no va saber preveure a temps que el seu model de negoci ja no encaixava amb l'aparició del tractament de la imatge digital, que era una tecnologia disruptiva. I aquesta pregunta de si cal canviar o no el model podria tenir un sentit, si no sabéssim que tot projecte econòmic té un naixement, una crescuda, una etapa de manteniment, una decadència i una mort. És l'anomenada campana de Gauss. Per tant, cal ser conscients de en quin lloc de la campana està una empresa, un projecte o un país des del punt de vista econòmic, per poder tenir la visió de futur necessària per planificar una estratègia. Deixar-se endur per la compleença d'un present còmode genera el perill de no preparar-se adequadament per a possibles tempestes.

D'això se'n diu morir d'èxit, sobretot quan no es dissenya una estratègia generadora d'avantatges competitius.

Aquest model econòmic del passat ja no és vigent. I res no fa pensar que ho tornarà a ser. Els cicles econòmics abans duraven cinquanta o seixanta anys. Avui dia, s'ha accelerat el ritme d'innovació, i ja són de només quaranta o cinquanta anys. Això vol dir que només els més ben preparats podran estar sempre adaptant-se als canvis. La pregunta, doncs, és: els empresaris, els treballadors, els polítics, les organitzacions empresarials i educatives, sindicals i culturals funcionen de manera òptima per donar resposta a les noves necessitats del segle XXI? Fins a quin punt l'èxit econòmic del passat ens ha generat una acomodació i un immobilitisme? En què necessitem innovar com a societat per aconseguir els progressos necessaris per generar una economia competitiva? Podem idear noves maneres d'atraure turisme, de generar riquesa. Però focalitzar-nos només en els *què* i els *coms* i deixar de banda la part més important: els *qui*: venim de dècades de no preparació per a l'excel·lència, i en canvi, sense directius i treballadors excel·lents no hi pot haver resultats excel·lents. És per això que avui el principal avantatge competitiu és el capital humà, i cal invertir-hi els esforços necessaris perquè fructifiqui el talent i l'adaptabilitat.

El desconcert actual: el canvi de paradigma

Una duradora crisi econòmica internacional determina part de la nostra realitat. Aquesta és la part que no depèn de nosaltres. Som un petit fractal del gran romanescu del món, i per tant, a la nostra escala, ens afecta tot el que afecti el gran sistema mundial. No som un peix gros en el conjunt del món, i el nostre pes a escala global és insignificant o directament inexistent. Ara bé, podem ser un peix petit i àgil i adaptar-nos més ràpidament que els altres a aquesta societat del talent. I això sí que depèn de nosaltres. Messi va aprofitar la seva poca estatura per desenvolupar una habilitat i una rapidesa superior a la dels seus rivals, de manera que ser petit en sentit literal l'ajudés a ser més gran en sentit figurat. Cal mirar més enllà de la boira de la crisi, desenvolupar i fomentar la imaginació de tots els actors, no només dels de sempre. Innovar vol dir obrir noves portes, deixar entrar talent exterior i interior, aprofitar les oportunitats internes, però també les externes. El talent no ve de cognoms històrics, de càrrecs importants o de grans propietaris empresarials. No només. Els poders fàctics poden contenir una part del talent, però tendeixen conservar i no a innovar, i no són ni els únics ni necessàriament els més eficaços actors del canvi.

Cal crear una nova cultura organitzacional en les empreses, cal fomentar una visió a llarg termini des de la política, i cal dissenyar una visió de país conjunta, que aglutini els interessos de país per sobre d'interessos individuals o gremials. Per què? Per dissenyar una visió estratègica que sigui com el full de ruta d'aquest país, però que estigui preparat per ser qüestionat i redissenyat en funció de les necessitats canviants d'un mercat global canviant. Per crear una societat més adaptada al món actual cal actuar a dos nivells, des de la perspectiva temporal:

1. A llarg termini: cal definir qui som i qui volem arribar a ser. Quin és el somni d'Andorra? Què volem fer més bé que ningú? Com deia Martin Luther King, cal tenir un somni, per generar una visió i dissenyar una estratègia.

a. Cal que els polítics deixin de gestionar, i que es dediquin a transformar la societat. Cal pensar en l'impacte a llarg termini de les seves accions. Corre la dita que com que la legislatura és de quatre anys, els dos primers es fan accions pensant en el país, i els altres dos buscant la reelecció. I això ho he sentit dir a alguns polítics. I a mi em sembla inadmissible, perquè no és la finalitat amb què van ser votats. La demagogia serveix per guanyar, no per governar. El que cal és definir què volem contribuir a construir. Podem portar Le Circ du Soleil, fer un telefèric fins al pic de Carroi o construir una gran nòria panoràmica al centre d'Escaldes. Són accions puntuals que poden tenir més o menys impacte en l'economia. Però són accions encaminades a construir una visió global de futur? Què tenen en comú? Podem replicar aquestes o altres accions que ja fan en altres llocs, però això no ens fa originals ni únics. És necessari un canvi de mentalitat, i pensar no només en la immediatesa, sino a tenir una visió que vagi més enllà d'una o dos legislatures, i del seu present.

El meu somni és que definir el model de societat, determinar el *know how* d'aquest país sigui una feina de tots: no només polítics i empresaris, no només d'andorrans de nacionalitat, sinó de tots els qui tenen alguna cosa de valor per oferir a Andorra. El meu concepte d'andorrà és més ampli que el lloc de naixement o els anys de residència: crec que el veritable andorrà és el que s'estima Andorra i està disposat a contribuir perquè aquesta societat avanci adequadament, des de la seva àrea d'influència i el seu esforç personal, sigui nascut aquí o a Singapur, faci quaranta anys que hi viu o faci tres mesos. L'important ha de ser les ganes de contribuir, no l'antiguitat. No hauria de ser una utopia que els diferents partits polítics, representants socials i professionals diversos deixin de banda la seva quota de poder i les rivalitats per unir-se en un front comú i definir les grans línies estratègiques d'aquest país. Cal desenvolupar la consciència de sistema, i funcionar com a tal.

b. Cal construir un model educatiu encaminat a formar els nens i joves en els factors crítics de l'èxit, i que no s'ensenyen en cap nivell educatiu, ni al nostre país ni a la majoria dels del nostre entorn. Només ara, algunes institucions privades estan incloent assignatures com Intel·ligència emocional, Emprenedoria o Habilitats de lideratge. Tenim un sistema educatiu basat a aprendre a fer coses: una acumulació de coneixements, la majoria dels quals no es faran servir a la vida real. I per tant, s'aniran oblidant amb el temps.

Finlàndia té un model educatiu d'èxit perquè van decidir que el valor afegit d'aquell país seria la seva gent: podien aconseguir que els seus infants, els seus joves, els seus professionals fossin els millors d'Europa, no només fent coses, sinó ajudant-los a construir la seva personalitat, ensenyant eines de benestar emocional, estratègies comunicatives eficients i a desenvolupar les diferents intel·ligències, no només la cognitiva. A Andorra tenim l'oportunitat de dissenyar el model educatiu que vulguem. Tot depèn de què volem construir, si ens acontentem amb petites modificacions per esmenar el que no funciona (com intentar evitar el fracàs escolar), o volem donar resposta a les necessitats futures de la societat, i de passada a adaptar-nos a la nova manera d'aprendre de la canalla de l'era digital, per forjar persones segures d'elles mateixes, coneixedores de les seves fortaleces i capaces de resoldre els imprevistos amb més eficàcia que els països del nostre entorn, perquè en el futur Andorra pugui tenir els millors professionals.

2. A mitjà termini: aglutinar tots els actors socials per orientar la societat andorrana cap al talent, des dels diferents sectors productius andorrans:

a. Fomentar la formació d'habilitats intrapersonals i interpersonals, que permeten amplificar la intel·ligència relacional i emocional, per enfocar-se d'una manera més eficaç al client.

b. Promoure estils de lideratge adaptatius, per fomentar la delegació i la responsabilització en els col·laboradors a través de l'establiment conjunt d'objectius de negoci i de desenvolupament, concretats en comportaments observables.

c. Dissenyar polítiques retributives justes i motivadores, i mètriques per mesurar l'assoliment d'aquests objectius. Això permet conèixer el valor i l'aportació de cada empleat, i identificar si estem davant algú amb alt potencial i alt rendiment, o de baix potencial i baix rendiment. Detectar els treballadors desmotivats, problemàtics, productius i amb potencial pot donar coherència a una política justa i eficaç, i saber en qui hem d'invertir, com i en què. També permet retenir el talent: aconseguir que els millors empleats es quedin a l'empresa. Quan això no es fa, generalment el que s'aconsegueix és que els bons i amb més ambició marxin, i es quedin els més desmotivats o improductius, perquè difícilment tindrien ofertes laborals.

d. Dissenyar polítiques coherents que facilitin la selecció de personal que promoguin el talent, intern o extern. Els Estats Units s'han caracteritzat sempre per ser una societat aglutinadora de talent internacional. Investigadors, científics, pensadors, esportistes... tots hi tenen sempre les portes obertes. I per això és un dels primers països que ha sortit de la crisi: gràcies a l'emprenedoria interna. Ells són un peix gros, però també molt àgil. Aquí, en canvi, hi ha quotes d'immigració, i molts empresaris es queixen que no troben al país els perfils professionals que necessiten. I això és així perquè s'està buscant un objectiu a curt termini, i d'altra banda lloable, com és recol·locar els desempleats d'Andorra. Però s'està anant en contra, al meu entendre, de la recerca del talent per oferir la millor experiència al client d'Andorra. Pretendre que un encofrador a l'atur que ni tan sols parla la llengua del país sigui un bon cambrer és irreal en la majoria de casos. Per tant, l'objectiu a curt termini està impeding aconseguir un objectiu més important, que és aconseguir atraure talent al país, per proporcionar competitivitat i generar riquesa. Cal parar compte que les polítiques urgents no passin davant de les polítiques importants. Per això insisteixo que definir què és important i prioritari és bàsic per alinear les polítiques més immediates a les més estratègiques i determinants. Si no, es converteixen en autèntiques interferències.

e. Redefinir el model funcionarial, redimensionar el nombre de funcionaris en relació amb les necessitats de país, i repensar el concepte d'*una feina per sempre*. Valorar els bons treballadors, i donar-los els reptes que siguin capaços d'assumir, i ser simplement just amb els qui no compleixen uns estàndards de productivitat o de qualitat. Jo sóc del parer que cal merèixer el lloc de treball cada dia. L'esforç i l'aprenentatge continu motiven, l'antiguitat, no. I ho dic jo, que he estat treballant en diverses administracions públiques, entre elles l'andorrana, on tenia contracte indefinit. I en vaig sortir precisament perquè em vaig adonar que no sempre es valoren els professionals pel que poden arribar a oferir; els

límits i les possibilitats de treball són molt rígids massa sovint. Un cop vaig proposar de redefinir el meu lloc de treball a un alt responsable de Govern, vaig presentar una proposta innovadora, que va ser valorada molt positivament, tant la seva conveniència com la seva utilitat, i que consistia a fer un acompanyament personalitzat als responsables que necessitaven desenvolupar habilitats de lideratge, i que no en tenien experiència. Però resulta que la llei no permet canviar de lloc de treball o de ministeri, i molt menys que sigui una feina transversal independentment del ministeri. El que podia haver fet jo ho fan alguns proveïdors externs, que això sí que està previst per la llei, encara que tingui un cost més elevat. Les parets de l'administració són molt gruixides, i no hi ha portes per traspasar-les si no està escrit al BOPA. La rigidesa de la llei preveu igualtat, però limita aprofitar les oportunitats o promoure la intraemprenedoria. El problema és que no tots som iguals ni podem o volem oferir el mateix. El que jo proposo és ser flexible per aprofitar el millor de cadascú, repensar el valor *antiguitat* o *contracte indefinit* i afegir-ne de nous, més adaptats als temps i que fomentin la motivació dels treballadors públics.

Si ens enfoquem en l'objectiu a llarg termini, tenint en compte que el treballador públic està al servei de la societat i no a l'inrevés, un contracte indefinit des del meu punt de vista ni afavoreix l'empleat públic ni el ciutadà. Qualsevol lloc de treball ha de ser necessari. Jo sóc del parer que qualsevol persona ha de demostrar una vàlua, un esforç, una actitud i una implicació com en qualsevol empresa privada. De la mateixa manera, el nombre de càrrecs ha de ser el necessari, i cal potenciar el talent intern, que n'hi ha molt, i molt sovint està desaprofitat. Jo crec que cal tenir la valentia d'oferir no només que els funcionaris deixin de tenir contractes indefinits (que també), cal oferir-los la possibilitat de demostrar el que valen i premiar-los per això, i això necessàriament ha d'implicar que quan no són necessaris alguns hagin de canviar de departament o fins i tot de feina. L'administració tampoc no ha de ser una ONG on donar cabuda a més treballadors que els que el país necessita. Andorra és un país petit, i les seves administracions han crescut desproporcionalment. I no hem d'oblidar que estan al servei dels ciutadans.

L'era del talent

El nostre món occidental ha passat per tres revolucions: la primera, l'agrícola, que va permetre que els assentaments humans deixessin de ser nòmades i recol·lectors, i va posar les bases d'una organització social més estructurada. La segona, la revolució industrial, a final del segle XVIII, que va canviar la relació dels humans amb la productivitat i el temps, i la mecanització dels processos va permetre altres avenços importants. La tercera ha estat la revolució tecnològica, de final del segle XX sobretot, que ha permès grans avenços en tots els camps del saber i també ha permès millorar significativament les comunicacions i les interaccions humanes. Ara, a l'inici del nou mil·lenni, estem encetant la quarta, anomenada revolució del talent, i sembla que algunes empreses, organitzacions i societats encara no se n'han adonat.

En què consisteix la revolució del talent? Com deia Luis Conde, un dels *headhunters* més coneguts de l'Estat espanyol, la fórmula del talent és:

$$T = (C + V) \times A$$

On C representa els coneixements, V els valors i A l'actitud. Si no hi ha actitud, els valors i tots els coneixements no serveixen de res. Per tant, a l'hora de seleccionar professionals, ell valora abans que res l'actitud, després els valors, i al final de tot, els coneixements.

Molts experts consideren que el valor afegit actual de les empreses és conèixer el client. Qui més s'anticipi a les expectatives del mercat millor sobreviurà en un món amb un canvi cada cop més accelerat. Això implica que el màxim valor és el capital humà: trobar els millors models per reclutar les persones adequades als llocs de treball disponibles, a retenir el talent, i a invertir temps per generar relacions de confiança que siguin productives, mantinguin alta la motivació, delegar funcions i responsabilitats, reconèixer progressos, dissenyar plans de carrera perquè cadascú doni el millor de si mateix.

Avui, en què els mercats i productes són molt madurs en termes de desenvolupament, el factor diferencial és l'experiència que proporcionen les persones. El centre ja fa molt que no és el producte, sinó el client. Com més coneixes els gustos i les necessitats dels teus potencials clients, sabent què valoren i què no, més podràs oferir-los una experiència gratificant que faci que vinguin a Andorra de vacances i no a un altre lloc. Un treballador descontent, infeliç o desmotivats difícilment tindrà l'actitud idònia que al client li plauria. I és probable que tampoc no hagi tingut ni la formació ni el tracte adequats per saber què i com ha de relacionar-s'hi de manera eficient per maximitzar les vendes. Això porta a una conclusió evident: sense treballadors feliços no hi ha clients feliços.

Hi ha molts destins turístics de muntanyes, de neu i de comerç. Per què algú ha de venir a Andorra si la neu és blanca com a tot arreu, si les marques de roba són les mateixes que a tot arreu i si el preu és similar al d'altres països, i no s'hi pot venir ni en tren ni en avió ni en helicòpter?

Hi ha tres avantatges competitiu: 1) ser el millor; 2) ser el més barat, i 3) ser l'únic. Generalment, les empreses d'èxit que subsisteixen al llarg del temps es focalitzen en dos d'aquests tres aspectes i intenten mantenir-los en el temps. Andorra a l'època del Duralex oferia als visitants productes barats i únics, per això tenia èxit. I la davallada econòmica ha aparegut, arrossegada per la crisi mundial, però també perquè s'han perdut aquests dos avantatges competitiu.

Des del meu punt de vista, el que hem d'aconseguir és ser els millors en alguna cosa. De res no serveix tenir magnífiques instal·lacions hoteleres i pistes d'esquí de primer nivell si no hi ha un servei d'atenció al client de primeríssim nivell, en qualitat i en calidesa. I per ser els millors, cal desenvolupar el talent de persones, organitzacions i empreses.

Pascual Montañés, professor de l'Institut d'Empresa, diu que el que cal és emanar una forta personalitat i tenir una obsessió pel client, i això vol dir: 1) pensar com pensa el client; 2) oferir-li comoditat (espai agradable i rapidesa); 3) definir la distància amb el client (definida per l'empresa, no per l'empleat), que implica tenir una política específica i mesurada de quin ha de ser el tracte amb el client perquè la seva experiència sigui satisfactòria al màxim. Per assolir aquest darrer punt cal treballar sobre la professionalitat: les habilitats relacionals i d'intel·ligència emocional, considerades avui com el factor crític d'èxit de qualsevol negoci.

Quan parlo a vegades de la importància de generar entorns de felicitat en les empreses algunes persones se sorprenen. Una empresa no és una ONG, ni un pati de jocs, certament.

Ara bé, la consultora Accenture va fer un estudi sobre models de gestió, i va arribar a la conclusió que mantenir treballadors desmotivats o problemàtics en una empresa impacta un 70% en el clima de l'equip i un 30% en la productivitat. Per això empreses com Google tenen tanta flexibilitat amb els treballadors, els deixen fer l'horari que volen, tenen sales de jocs, de descans, etc. Saben que mantenir quotes altes de benestar junt amb el foment de l'autonomia laboral genera productivitat. Això sí: tenen un rigorós procés de selecció i cadascú té uns objectius per aconseguir i la responsabilitat d'oferir uns resultats mesurables. Aquesta empresa té un prestigi com a empleadora per la manera com tracta els seus treballadors, i és una de les més innovadores i amb uns resultats de negoci excel·lents. La felicitat en el lloc de treball fa augmentar la productivitat. Si mesuréssim els nivells de felicitat dels treballadors a les seves empreses, quins resultats podríem obtenir avui? Un treballador feliç és un treballador eficient.

Jo treballo en el sector del desenvolupament del talent de persones i organitzacions, tant per a clients particulars que volen millorar aspectes personals i assolir objectius diversos, com en el desenvolupament de determinades habilitats de lideratge en grans empreses. I he pogut comprovar que els professionals que s'impliquen a detectar quins són els seus punts forts per potenciar-los i les seves àrees de millora per posar-se plans d'acció i mètriques d'assoliment aconsegueixen grans progressos en ells i en els seus equips. Des de la perspectiva sistèmica, quan un element d'un sistema canvia, fa canviar la resta del sistema. Per això treballar en el lideratge eficient és una inversió segura a mitjà i a llarg termini. I el millor de tot, és que al final els beneficis o resultats econòmics milloren substancialment: s'han fet estudis que demostren que les botigues que tenen encarregats que se senten motivats i tenen un estil de lideratge participatiu tenen un 30% més de beneficis que els encarregats que manen la resta de venedors des d'un estil coercitiu de premi i càstig.

Per treballar des d'aquesta perspectiva, cal un canvi de mentalitat: cal pensar que invertir en persones avui porta com a conseqüència resultats de negoci a llarg termini. Molts directius s'han adonat del canvi de paradigma que representa passar d'amenaçar amb mesures coercitives per assolir un objectiu de negoci, a permetre la responsabilització del col·laborador des de la millora d'habilitats i l'autonomia en la presa de decisions que impacten en el negoci. Motivar des de la por no és motivar, és espantar. L'amenaça és la darrera de les opcions disponibles, no ha de ser la primera. Un treballador que se sent amenaçat difícilment donarà el millor de si mateix durant un període gaire llarg. Si és competent, buscarà un lloc de treball més agradable. A més està demostrat que la por fa que el nostre cervell no treballi de manera òptima, amb la qual cosa en realitat la nostra productivitat, creativitat i capacitat resolutiva disminueixen.

Avui les persones no treballem només per un sou. A la feina hi passem moltes hores, i la manera com ens sentim recompensats tampoc no és únicament els diners. Les relacions laborals sòlides es basen en la confiança mútua, i no és gratuïta: cap treballador no dona el màxim a canvi del mínim, ni cap empresari paga el màxim a canvi del mínim esforç. Així és que la responsabilitat és compartida, però depèn de l'organització establir la cultura organitzacional adient, basada en uns valors específics que cal difondre a través de totes les accions de la companyia, sigui una gran corporació, o una botiga, o un bar de quatre

empleats. El model de foment del talent és com un fractal, com una branqueta de romanescu, que, més gran o més petita, pot ser replicada a cada sistema, per gran o petit que sigui. I que aconseguieix implicar totes les persones perquè ofereixin el millor que tenen a canvi d'un sou i d'unes condicions laborals percebudes com a justes pel treballador.

Una cosa tan senzilla com fonamental és reconèixer els comportaments exitosos dels empleats. Aquest gest impacta en la motivació laboral i genera responsabilització. Molts cops som grans experts a detectar errors i mals comportaments, perquè és on focalitzem la nostra atenció, amb la voluntat de corregir el que no funciona. I no observem el que sí funciona, per reforçar-ho. Aprendre a donar el *feedback* de manera efectiva és crític per a l'excel·lència dels equips. Avui els antics *jefes* s'estan convertint en líders que, amb la pregunta com a eina, aconseguixen que siguin els seus col·laboradors qui identifiquin les seves àrees de millora i es facin els seus propis plans d'acció. I no ho fan per caure millor o ser més simpàtics. Ho fan perquè saben que només des de la confiança, el respecte i el reconeixement poden ajudar a millorar els seus equips perquè vagin sent cada cop més excel·lents.

La funció d'un directiu o executiu avui no és manar, és inspirar. I aquesta no és una frase poètica, és la realitat del segle XXI. Manar ja no serveix: sovint genera humiliació, frustració o desmotivació. Les persones no deixen les empreses, deixen els *jefes*. Cal manar pel que fa a transmetre l'estratègia d'empresa, però cal implicar els treballadors en *com* aconseguir-ho. I aquesta és una revolució que cal promoure i instal·lar en aquest país. Cal que quan algú entri en una botiga, un bar o un hotel se senti tan ben tractat que tingui ganes de tornar. I per aconseguir això cal generar els canvis des de dalt de la piràmide de poder, perquè l'efecte arribi a com el dependent, el cambrer o el recepcionista tracta el client.

En les empreses més capdavanteres acostumen a tenir un departament de desenvolupament del talent: es dediquen a determinar quines són les habilitats crítiques per al negoci que els professionals han de tenir, i a dissenyar programes i impactes diversos per aconseguir que desenvolupin aquestes àrees gerencials. Generalment, tenen objectius de negoci, determinats per l'estratègia de la companyia, i objectius de desenvolupament d'habilitats. I puc dir, des de l'experiència directa, que contribuir a desenvolupar aquestes habilitats crítiques i ajudar a deixar de banda el lideratge coercitiu implica no mirar únicament en el curt termini, sino invertir temps i esforç en el desenvolupament de persones per obtenir beneficis futurs, encara que avui o el mes vinent els resultats no siguin els esperats. Al final, s'obtenen dependents més eficaços, que satisfan millor els clients, els fidelitzen, venedors que tanquen més vendes que abans, i empreses que tenen un capital humà en valor creixent, més ben preparat per a la necessària adaptació constant a un mercat variable.

L'àrea de millora

Jo crec que Andorra té grans fortaleses, té una natura privilegiada, té grans i modernes instal·lacions de tot tipus. Però hi ha una cosa que encara no té, i és l'orientació cap al foment del talent, des de la selecció de perfils fins a l'establiment de polítiques de retribució adients i el foment d'un estil de lideratge que promogui el creixement personal i professional de treballadors, perquè puguin oferir aquesta experiència diferencial a cada client.

Andorra és un país de petita i mitjana empresa, bàsicament. I aquest perfil d'empresa

tradicionalment és més conservador i tendeix a replicar models antics d'èxit, encara que avui ja no serveixin a les necessitats actuals. Però és el terreny conegut, i potser no saben fer-ho d'una altra manera. Hi ha empresaris que segueixen treballant com sempre, però moltes més hores i per uns marges de benefici a vegades ínfims. I no saben com sortir de la roda. Si volem que Andorra sigui un espai competitiu, amb empreses capdavanteres, cal generar el gran canvi d'enfocar-se a invertir en persones, de generar el capital humà necessari perquè els negocis que es promoguin a Andorra tirin endavant de manera exitosa.

És per això que el paper de les organitzacions empresarials, associacions, sindicats, Universitat i Govern tenen un paper fonamental: oferir formació: cursos, postgraus universitaris, difondre informació, organitzar congressos, promoure activitats d'intercanvis d'experiències empresarials d'aquí i de fora, fer tallers de pràctiques de casos reals, obrir línies d'ajut al desenvolupament professional a través de processos si cal individualitzats de *coaching* o de *mentoring*, organitzar jornades de talent on presentar casos d'èxit de transformació de cultura empresarial, obrir-se a l'exterior, informar, formar, formar i formar perquè el canvi de mentalitat empresarial i laboral es percebi com una necessitat per implementar avui per aconseguir millors beneficis demà, i pugui dur a un canvi en les relacions laborals, i de passada, situï Andorra en un país capdavanter en foment del talent.

He assistit darrerament a diverses jornades professionals internacionals, i una cosa que m'ha cridat l'atenció és que totes, siguin del ram que siguin, estan d'acord que el factor clau, avui, són les persones, el capital humà. Andorra no pot quedar-se enrere, i ha de fer el gran salt endavant per aconseguir ser el millor destí per a turistes, el millor destí per a treballadors qualificats. Podem ser els millors en capital humà. Només depèn de nosaltres.

Núria Prenafeta i Agelet,

consultora de talent personal i organitzacional, sòcia fundadora
de Next Human Engineering i membre de Net4Talent.
Llicenciada en Filologia Hispànica i Filologia Catalana