

Estas Navidades no aliviarán el estancamiento del empleo

INFORME ES LA PRIMERA VEZ DESDE EL COMIENZO DE LA CRISIS QUE LAS NAVIDADES NO INCENTIVAN LA CREACIÓN DE EMPLEO

EP MADRID

Los meses de noviembre, diciembre y enero, que antes suponían un crecimiento de la contratación de entre el 30% y el 40%, se verán «seriamente estancados» en la campaña navideña, según un estudio conjunto de Adecco y Eurovendex.

Se estima que se realizarán en este período alrededor de 100.000 contratos nuevos. «Este estancamiento se produce por primera vez en la campaña navideña desde que comenzase la crisis», subraya. Con todo, serán los sectores de alta perfumiería y cosmética, juguetería, alimentación, distribución, imagen y sonido, e incluso hostelería los que más empleo demanden. Además, puesto que las empresas necesitarán perfiles que les ayuden a aumentar las ventas, los puestos de trabajo de mayor serán los de azafatas, degustadores, animadores, dependientes, teleoperadores, así como gestores del punto de venta con gran vocación comercial y orientada al cliente.

Por otro lado, se ha producido un cambio de perfil de los demandantes de empleo. Hace unos años eran estudiantes los que querían conseguir un dinero extra o jóvenes que tenían su primera toma de contacto con el mercado laboral. Ahora el abanico es mucho más amplio y entre los demandantes de empleo se encuentran mayores de 45 años, amas de casa o parados de larga duración.

Jornada sobre cómo reinventarse: crisis y polivalencia

LEVANTE-EMV VALENCIA

El pasado día 11 de noviembre se celebró en el Colegio de Graduados Sociales de Valencia una jornada sobre cómo abordar por las empresas y profesionales un nuevo planteamiento de gestión inteligente que les permita unas pautas de actuación para acceder a nuevos mercados derivados de actividades novedosas o emergentes. En la jornada destacaron la importancia de la actitud mental positiva por parte de empresarios y profesionales para detectar oportunidades donde otros solo ven dificultades, valorando adecuadamente la proactividad empresarial a la hora de acometer nuevos proyectos y la necesidad de romper con el perfil convencional, dando paso a nuevos retos de futuro, que nos permitan dirigir empresas diferentes que den respuesta a una situación económica y social diferente. También se abordaron otros temas que repercuten en la empresa, como el absentismo y el presentismo laboral, el desempleo interno, el rol de equipo, la comunicación interna, las características de un creativo y los obstáculos a la creatividad, la motivación y los valores de la empresa.

Competencias estratégicas en el ADN de su negocio

Centros de negocio

Jeroen van Zoggel

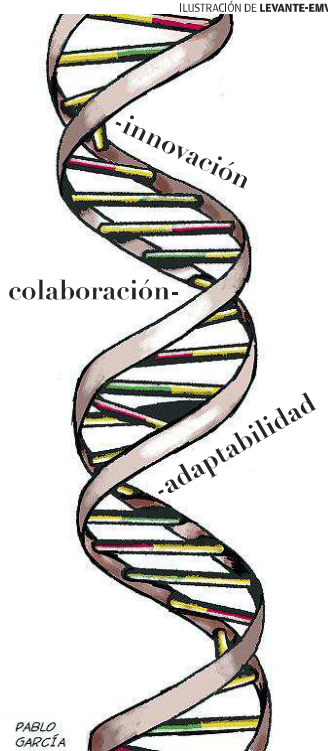
► Profesor de Dirección de Personas de EADA (Barcelona). Socio de Aedipe.

En un artículo anterior comenté que a nivel empresarial el siglo XX fue el siglo de la eficiencia, la estabilidad, la estandarización y el control. Necesitamos reajustar este enfoque. Aunque en el escenario actual la eficiencia empresarial sigue siendo un factor importante, no es suficiente. Es más, enfocar toda la atención en cómo conseguir «hacer más (= de lo mismo) con menos (= recursos)» puede ser contraproducente porque en el arranque del tercer milenio el éxito empresarial gira en torno a tres competencias claves e íntimamente relacionadas entre sí: innovación, adaptabilidad y colaboración.

La innovación requiere organizaciones permeables y planas, abiertas a la experimentación, y en las que mucha gente goce de autonomía y mantenga contacto directo con los clientes para anticipar y responder a sus necesidades y exigencias cambiantes. Son precisamente los equipos la unidad natural para dotar a la organización de esta adaptabilidad. Los desafíos que nos plantea el entorno cambiante son tan complejos que solo al nivel de los equipos existen la flexibilidad y los recursos para poder hacerlos frente de forma efectiva.

Tal vez ahora usted se pregunta cómo puede averiguar en qué medida están haciendo lo correcto para convertir la innovación, la colaboración y la adaptabilidad en el eje de su filosofía de empresa. Veamos...

► **Recuerde el último proceso de cambio en que su organización estuvo inmersa.** Bueno, es muy probable que lo esté viviendo ahora mismo por causa de una crisis que empezó hace varios años. El mundo de empresa va íntimamente ligado al fenómeno del cambio. Según la ley darwiniana de la evolución de las especies, sólo las empresas capaces de adaptarse con éxito al entorno tienen posibilidad de subsistir. Aquí la verdadera cuestión es cómo las empresas conciben el fenómeno del cambio. En la mayoría de las organizaciones se asocia el cambio a una situación de crisis y por consiguiente al dolor, al sacrificio, a la renuncia. Una vez superado el trauma de la crisis el objetivo es volver al estatus quo: rápidamente se desmantelan los *task forces*, los equipos de proyecto, y la mayoría vuelve a hacer lo que siempre estuvo haciendo. Es la forma común en que entendemos la gestión del cambio: un proceso bien planificado, con un principio y un final, y que debe devolver a la empresa el rumbo correcto. Son pocas las organizaciones que asocian el cambio a la oportunidad, a un movimiento continuo y generativo en lugar de algo discontinuo y reactivo. Incorporar el cambio en el ADN de su empresa requiere anticiparse al futuro, simplificar estructuras, eliminar burocracia y promover un ambiente que estimula la experimentación y que permite a la gente mirar más allá del día a día. Pero ocurre todo lo contrario: mucha gente experimenta grandes problemas con el tiempo, acribillada por una lista interminable de



correos, llamadas y otros temas urgentes. Se concede poco espacio a este recurso humano por excelencia llamado pensar.

► **El final de una etapa.** Durante el verano nos llegaron dos noticias, ambas relacionadas con el final de una etapa. El 30 de julio El Bulli sorprendió por última vez (por lo menos en el formato actual) a sus afortunados clientes con una experiencia culinaria inolvidable. Y a finales de agosto Apple anunció que su carismático líder Steve Jobs dejaba la dirección ejecutiva de la emblemática compañía. Quien dice El Bulli dice Ferran Adrià, como quien dice Apple dice Steve Jobs. Nadie discute que con su audacia, non-conformismo, creatividad y visión de futuro han tenido un gran impacto en el éxito de sus respectivos negocios. No obstante, a pesar de su legado, el éxito siempre es fruto del esfuerzo colectivo. En palabras del propio Adrià, lo más importante del éxito de un restaurante «son las manos de cada uno de sus trabajadores». Es difícil imaginar ser un líder eficaz a nivel organizacional, sin que usted primero haya mostrado su capacidad de promover el trabajo en equipo y la cooperación. La capacidad de estimular un ambiente de colaboración debe convertirse en un factor clave en los procesos de selección, desarrollo y retención del talento. ¿Lo estamos haciendo? Reflexione sobre su propia carrera profesional. ¿Cuánto se indagó en su capacidad de estimular la colaboración a la hora de incorporar, promocionarle o recomendarle? Nos llenamos la boca con la necesidad de que la empresa se convierte en una meritocracia, pero ¿en cuántas se ha instaurado una auténtica evaluación de 360°? ¿Y cuántas retribuyen de verdad a la gente por objetivos grupales?

Los profesionales de la formación de directivos estamos acostumbrados a encontrarnos con un fuerte espíritu competitivo en los

Incorporar el cambio en el ADN de la empresa requiere anticiparse al futuro, simplificar estructuras, eliminar burocracia y promover un ambiente que estimule

MBA. Esto es positivo si este espíritu se traduce en el afán de superación personal y el deseo de destacar entre los demás. No obstante, es bastante más cuestionable cuando el «destacar entre los demás» se convierte en «destacar a expensas de los demás».

Hemos hablado del cambio y la colaboración. Echemos ahora un vistazo a la diversidad. ¿Le suena la palabra «Bugaboo»? Tal vez a usted no, pero a muchas mamás con niños pequeños sí. Se trata de la marca de sillas de paseo para bebés que por su diseño, funcionalidad y facilidad de maniobra cumple con todas las necesidades de los padres más exigentes. Merece la pena comentar la curiosa historia detrás de esta joven compañía de origen holandés. ¿Qué pueden significar un diseñador y un médico el uno para el otro? Posiblemente le cuesta verlo, pero es precisamente la unión de estas disciplinas y perspectivas tan diferentes que dio lugar al Bugaboo. En 1994 Max Barenbrug se graduó con los máximos honores en la Academia de Diseño de Eindhoven (Holanda) gracias a sus innovadores diseños en movilidad. Entró en contacto con Eduard Zanen, médico y emprendedor, quien compartía su visión. Max Barenbrug perfeccionó entonces una de sus ideas, incorporando las sugerencias para mejorar la seguridad de los bebés, y esto resultó ser el cochecito original de Bugaboo. La historia de esta compañía demuestra el gran potencial de la diversidad.

Apostar por la diversidad implica incorporar perspectivas diferentes y mostrar tolerancia hacia puntos de vista non-ortodoxos.

En un artículo anterior he comentado el peligro de los paradigmas. Tal vez ha llegado el momento de cuestionar otro. En procesos de reclutamiento es común encontrar la exigencia de «imprescindible experiencia en el sector». Es fácil contemplar las ventajas que esta afinidad nos puede proporcionar, pero son sobre todo ventajas a corto plazo. Tal vez más tarde se da cuenta de que su empresa, en palabras de Gary Hamel, «se haya adaptado en exceso a un nicho ecológico determinado». La diversidad personal y funcional ayuda a incrementar la búsqueda de nuevas opciones estratégicas. Esto es de vital importancia como corroboraría seguramente la dirección de TomTom, fabricante de sistemas de navegación portátiles. Los beneficios de la compañía están sometidos a presión ante la masiva llegada de los smartphones que incorporan sistemas de navegación.

Sólo la innovación permite alejarnos de la guerra de precios. Que las sillas Bugaboo no sean baratas no ha frenado su éxito comercial. En tiempos de crisis la mayoría nos miramos más el bolsillo pero siempre estaremos dispuestos a pagar por un producto o servicio que satisfice e incluso supera nuestras expectativas.

Foro de opinión

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

