

ENTREVISTA **JORDI LÓPEZ DALTELL** Autor del libro 'Hacer Piña'

«El compromiso de los empleados con las empresas va a la baja»

Javier Díaz Plaza Valls

¿Qué similitudes hay entre un 'castell' y una empresa?

En un 'castell', como en una empresa, todos tienen su función, cada persona y cada rol suma su granito de arena. Las empresas exitosas basan su éxito, su factor diferencial, en gente preparada, con talento, motivada, comprometida y alineada con los objetivos de la organización, exactamente igual que las 'colles'. Pero mientras en las 'colles' se busca un objetivo global, del equipo, en las empresas los premios y reconocimientos suelen ser, equivocadamente a mi juicio, individuales.

¿Qué valores de las 'colles' se pueden aplicar a las empresas?

Estamos inmersos en una crisis causada por la especulación, la economía de lo no real y el querer vivir por encima de nuestras posibilidades. Y en esta situación las empresas pueden aprender muchísimo de los 'castells' en cuanto a organización del trabajo, compromiso, constancia, ansia de superación, respeto a las personas, integración, gestión del talento, trabajo en equipo y liderazgo.

¿Quién sería la 'enxaneta' en una empresa?

Si los 'castells' funcionaran como las organizaciones, la gente se incorporaría a la 'pinya' y, poco a poco, iría ascendiendo hasta llegar a ser 'enxaneta'. Pero las razones obvias de edad y peso hacen que eso no sea posible en una colla. En una empresa, aquel



Jordi López Daltell presentó recientemente su libro en Valls. FOTO: DT

«En la situación actual, las empresas no pueden garantizar ni estabilidad ni satisfacción a sus trabajadores. Y tardarán décadas en garantizarlo»

«Habrá más oportunidades si las organizaciones crean sinergias entre ellas»

que llega con un perfil diferente, con talento nuevo, nos va a permitir coronar 'castells' o completar proyectos exitosamente. Si a menudo decimos que 'els castells els fa la canalla', también podríamos afirmar que 'els projectes exitosos els fan els treballadors estrella'.

¿Y a quién le correspondería la función de 'hacer piña'?

Al igual que en las 'colles', a todos y cada uno de sus integrantes, pero muy especialmente a aquellos que tienen gente a su cargo: directivos, jefes de departamento y mandos intermedios. Hacer piña en una empresa sería, en definitiva, minimizar lo que nos separa e impide avanzar y maximizar todo aquello que nos une y permite avanzar juntos hacia el objetivo común.

¿Falta cultura de la organización?

Es un mal endémico en nuestra cultura y nuestras organizaciones. Y nuestras empresas y 'colles' no son una excepción. Pero más allá de las oportunidades que ofrecería una mejor organización, también se generarían nuevas oportunidades si las empresas crearán sinergias entre ellas. Habitualmente, una empresa ve a otra como un rival, sin reparar en los beneficios de co-

Muy personal

Licenciado en Psicología y master en Dirección y Administración de Empresas, Jordi López Daltell (Barcelona, 1964) se ha dedicado en los últimos años a asesorar equipos directivos multiculturales y a liderar proyectos de cambio y mejora de la productividad en diversas fábricas y equipos comerciales en Europa, Sudamérica y el norte de África. Ha publicado el libro 'Hacer Piña' (Empresa Activa), que acerca los 'castells' al mundo de la empresa.

laborar en todos aquellos puntos en que no son rivales y presentan intereses comunes.

Prefieren competir entre ellas.

Sí, pero esa competición no es necesariamente mala. Los objetivos de personas y organizaciones son cada vez más exigentes pero también más interdependientes. Para ahorrar costes, en sectores como la automoción, en lugar de levantar fábricas nuevas, dos competidores pueden decidir compartir instalaciones donde crean modelos que serán rivales. O sectores como el farmacéutico que comparten el I+D+I ya que los costes de desarrollo son tan elevados que solos no podrían asumirlo.

¿A los líderes actuales les falta mano izquierda?

Los líderes actuales están más y mejor formados de lo que lo habían estado nunca, pero la formación no basta cuando se

trata de dirigir personas. Para liderar personas, motivarlas y gestionar los conflictos nada sustituye al trato directo, la comunicación y dedicar tiempo a conocerlas para poder extraer lo mejor de ellas.

¿Los empleados se sienten identificados con su empresa?

Hay tantas respuestas posibles como empresas y personas y equipos dentro de las empresas. Pero personalmente creo que en estos últimos años la identificación y el compromiso van a la baja en las empresas.

¿Y a qué se debe?

Compromiso e identificación son algo que sentimos, pensamos y hacemos hacia un tercero, ya sea la empresa, la colla, nuestra pareja o nuestro equipo de fútbol, por poner algunos ejemplos. Implica dedicar un tiempo, un esfuerzo, una energía física o mental en ese tercero e implica ser correspondido. Si nuestro equipo de fútbol pierde cien partidos seguidos, si nuestra pareja nos es infiel o si nuestra colla no cuenta con nosotros ni tan solo en el exterior de la piña, nuestro compromiso tarde o temprano irá menguando.

¿Y eso es lo que está sucediendo ahora?

En estos últimos tiempos, las empresas no pueden garantizar ni estabilidad ni satisfacción con los que alimentan el compromiso e identificación de sus empleados. Y con toda probabilidad no volverán a poder garantizarlo en los próximos años y quizá décadas.

La debacle de los bienes de equipo y duraderos estanca la producción industrial

La industria tampoco levantó cabeza en 2010 y cerró el año con un repunte de su producción del 0,9% respecto de 2009, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). A efectos prácticos, esa tímida mejora supone un estancamiento para un sector que en esta crisis acumula tres años perdidos y ha dilapidado gran parte de su valor. En 2008 la fabricación de productos industriales cayó un 7,1%, y al año siguiente un 16,2%.

El examen de las cifras según el destino económico de los bienes muestra que la debacle en la producción fue muy acusada en el caso de los bienes de consumo duradero y de equipo, con caídas respectivas del 7,5% y del 3,3%. Son bajadas muy significativas porque un avance en el consumo de bienes duraderos es síntoma de mejora en la confianza en la economía, mientras que una subida en el equipamiento de las empresas apunta a

futuros incrementos de la actividad.

En 2010 subió, por contra, la producción de bienes intermedios (2,7%) y artículos de consumo no duradero (1,9%). Por ramas de actividad, destacó el incremento en la fabricación de vehículos de motor (12,1%), productos de hierro, acero y ferroatomociones (11,6%) y productos farmacéuticos (9,5%).

El mayor desplome (19%) fue para la reparación e instalación de maquinaria y equipo.

Le siguieron fuertes caídas en la fabricación de otro material de transporte (11,5%) y en la confección de prendas de vestir (10,1%).

Análisis territorial

El análisis territorial muestra resultados bastante heterogéneos. La producción industrial aumentó en diez comunidades autónomas. Cantabria, Navarra y Extremadura lograron las

En profundidad

• **Bienes intermedios**

En 2010 subió la producción de bienes intermedios (2,7%) y de artículos de consumo no duradero (1,9%).

tasas de crecimiento más altas, 7,8%, 7,2% y 6,4%, respectivamente. Las peores caídas fueron para Baleares (8,3%), Madrid (5,8%) y Andalucía (4,2%).

En diciembre el índice de producción industrial experimentó un avance interanual del 0,5%, más de dos puntos y medio inferior a la de noviembre. Por destino económico de los bienes, el sector que más influyó en ese incremento fue la energía, con una subida del 4,6%, debido a la evolución positiva de la producción, transporte y distribución de electricidad y refinado de petróleo. También mejoró un 1,9% la fabricación de bienes de consumo no duradero.