

TRIBUNA

**Xavi Plana**

Consultor, formador i coach. Humanisme empresarial
www.xavierplana.cat

Manteniment VS deteriorament: quan tot suma o tot resta



Aquest estiu hem anat amb unes famílies a un allotjament de turisme rural. La imatge que ens havíem creat per la web era esplèndida, tant per l'entorn natural com per la casa en sí mateixa, i l'expectativa era alta. Però l'experiència final no va resultar com havíem previst, bàsicament per la

poca confortabilitat de la casa, que reunia totes les condicions descrites però amb un nivell de desgast que en restava considerablement les seves prestacions. Era un problema greu i evident de falta de manteniment.

La situació va generar una sèrie de debats i reflexions

relacionades a la importància crítica del manteniment transferibles a tots els àmbits de la vida, des dels bens immobles i els seus equipaments a les relacions interpersonals. També aplicables al món de l'empresa i les organitzacions.

A les empreses, especialment a les industrials, el man-

teniment és un dels pilars fonamentals de la seva activitat amb la intenció de garantir una òptima fiabilitat dels processos productius. Hi ha molts tipus de manteniment, el correctiu, el preventiu, el predictiu, el conductiu, el normatiu... esdevenint una complexa disciplina amb moltes derivades, en la que s'inverteixen una gran quantitat de recursos tècnics, econòmics i humans. Per simplificar-ho i avançar en l'analogia d'aquest article ens centrarem en els dos primers tipus. El manteniment correctiu és el que es fa a partir d'una averia amb la finalitat de reparar la incidència per tal que el sistema torni a funcionar. El manteniment preventiu és el que s'avança a l'averia mitjançant un conjunt de revisions periòdiques predefinides.

Si amb les màquines i les instal·lacions tenim aquesta cura i vigilància de la seva conservació i actualització, perquè no és tan habitual que a les empreses hi hagi un departament o un professional encarregat de vetllar pel "manteniment" de les persones que en formen part? Es parla de captació, de retenció, de gestió... de talent, però no es parla mai de "manteniment" del talent, entès com aquell conjunt de mesures i accions encaminades a vetllar pel benestar físic

i emocional de les persones. En aquesta línia, caldria definir uns plans de manteniment preventiu individualitzats, i assignar-hi recursos i temps. Potser així tindríem professionals i equips més fiables i productius, això és més compromesos i vinculats. I de la mateixa manera també convindria preveure plans de manteniment relacional i de clima.

Quan no hi ha manteniment hi ha deteriorament, debilitament, esgotament, atrofia... i aleshores es fa molt difícil respondre a les necessitats i atendre als requeriments. L'error es dispara, la queixa emergeix i la desafecció és només una qüestió de temps. El manteniment implica escoltar, mirar, reconèixer, respectar, interessar-se, connectar, confiar, dedicar temps, obrir espais, empènyer a fer, deixar ser.

El manteniment en persones, relacions i equips parteix d'una consciència, implica una voluntat i té un cost. Cert. Tan cert com que no invertir-hi implica una deshumanització molt més costosa. Cada empresa decideix. De la mateixa manera que cada persona té la responsabilitat de decidir quant i com inverteix en el seu propi manteniment i en de les seves relacions familiars i interpersonals. Finalment, tot suma, o tot resta... ■

**Xavier Càmar**

Professor de la Facultat d'Economia i Empresa de la URV

Innovació híbrida empresa-startup



El 1991 vaig començar els meus estudis universitaris i va ser el primer cop que vaig sentir a parlar de la recerca i el desenvolupament (R+D) com a fet empresarial. En concret, apareixia com una partida de cost activable en el pla general comptable. No va ser fins uns cursos més tard, que fullejant un llibre a la biblioteca de la facultat, vaig topar-me amb les sigles R+D+i. Evidentment em va cridar l'atenció aquella "i" afegida. No em va resultar difícil esbrinar que feia referència a la innovació, però tot i això no vaig donar-li massa importància.

D'aleshores ençà, la innovació ha passat a ser imprescindible en el vocabulari empresarial. Se'n parla en els mitjans, és part de la política econòmica tant en l'àmbit local, autonòmic, estatal o a nivell europeu i a les universitats se li dediquen assignatures senceres i fins i tot formen part essencial de títols de postgrau. Gran part de culpa la té l'emprenedoria i sobretot la irrupció de les startups, on la innovació ha passat a ser clau i fins i tot podríem dir imprescindible, en el nostre dia a dia.

Amb això no vull dir que la innovació sigui recent, Joseph Schumpeter és reconegut com

el primer autor que en destaca la seva importància com a motor del desenvolupament

econòmic a principis del segle XX, i el descobriment de la roda o la revolució industrial

del segle XIX són exemples d'innovació anteriors tant rellevants que acaben afectant a tota la societat.

Les grans empreses, conscients del potencial innovador i d'innovació disruptiva que tenen els emprenedors, comencen a invertir en projectes emprenedors en fases molt inicials, és el que es coneix com Corporate Venturing (CV). Alguns exemples són Intel Capital o Google Ventures i, a nivell domèstic, el cas de Banc Sabadell o de Mercadona. Actualment la majoria de grans empreses mantenen d'una forma o altre algun programa de col·laboració amb startups que just inicien la seva aventura. Podem dir doncs, que el CV a passat a ser una eina ineludible d'innovació dins les grans corporacions.

El passat mes de juliol, la Càtedra d'Emprenedoria i Creació d'Empreses de la Universitat Rovira i Virgili (URV) que dirigeixo, va organitzar un jornada junt amb ACCIÓ i GC PaperLab, el programa de CV de Gomà Camps, S.A., sobre les avantatges de poder dur a terme aquest tipus d'innovació

Segueix a la pàgina 21 >>

TRIBUNA

Entiendo la dificultad de hacer una descripción real que se ajuste al infortunio de las personas que pierden su rostro. No sólo las heridas físicas, son las del corazón las que desangran de sopetón, sin aviso. A partir de ahí los espejos se prohíben y la diferencia “repulsiva” se traduce en una huida a la soledad, o a la exhibición en ferias como el caso de Joseph Carey, “el hombre elefante”. Durante la Gran Guerra, en Sidcup (Inglaterra), pintaron de azul los bancos de los parques como un código que advertía de quien se sentara allí “no sería agradable de observar”. Así juega de duro el mundo de las apariencias y cánones. Quizás en las redes sociales actuales deberían existir también unas marcas azules cuando entras en terrenos y perfiles pantanosos (¿los hay?) que muestran la ingratitud de la naturaleza o emociones distintas a una sonrisa gratuita de dicha sin fin, como si la creencia falsa



Roberto García Casado

Director de Casado & López Consulting
www.cilconsulting.com - rgcasado@cilconsulting.com

Empresas sin rostro



básico no funcione, nos falten epis adecuados para todos, no nos valoren por el mismo criterio, se tomen decisiones arbitrarias, se nos llene la boca de políticas conciliadoras y de género, el estilo de liderazgo requeriría ajustes, etc.

La imagen y apariencia desde luego que dicen mucho, y han de cuidarse, así como respetar determinados protocolos y tradiciones. También es cierto que el escaparatismo enlaza con la potencia de venta y de

La reiteración de frases hechas y obviedades que se celebran un triunfo es en el fondo un síntoma de que nos volvemos más idiotas, tanto las personas como las organizaciones

El actual postre organizacional empuja en el fondo a la homogeneidad, algo tan opuesto a la diversidad que se pregona como principio en tantas compañías

de ese mundo digital armónico ya descarte tragedias, tristezas, miedos, fealdad, ira... Ah, ¿que todo el mundo ha de poner lo mucho que hace, lo bien que le va, lo guapo que es? A lo mejor se debería crear una nueva red para expresar esos otros momentos, aunque sería sólo para valientes. ¿Acaso el postre nos vence e imprime comportamientos inhumanos y esfuerzos adorativos hacia la imagen? Un poco de iconoclasia quizás sería conveniente.

La anaplastología se ocupa de restaurar la anatomía ausente, cierto. Es un trabajo a la vez científico y de orfebres. Es arte creativo, y como tal no sólo afecta a lo físico. En aquellos años de la Guerra se sumaron al trabajo de los cirujanos (como Sir Harold Guillies, pionero en la reconstrucción facial y en la cirugía plástica, por ende) un buen número de artistas, en especial escultoras como es el caso de Kathleen Scott, o mi preferida: Anna Coleman Watts Ladd, quienes mejoraban (esculpían) la apariencia de los soldados desfigurados mediante máscaras, que además incluían, con pelo natural, cejas, pestañas y, si era el caso, bigotes. Casi nada. Un trabajo por el que en 1932 fue nombrada Caballero de la Legión de Honor francesa. Eso daba esperanza, y cierta dignidad, a quien había perdido un ojo, la nariz o la mitad de su

cara. Ese disfraz de la realidad también inyectaba autoestima, ánimos y fuerza. Era útil. Tan diferente del escaparatismo actual en el que muchos viven analógica y digitalmente.

Alguien superficial no verá más allá de la apariencia, y en eso parece se esté trabajando desde muchos ámbitos (no sé si coordinadamente), en potenciar una mirada desprotegida de crítica o razonamiento. De igual forma, la engañaña organizacional con la que se aproximan algunas empresas a esta pose da sensación de artificialidad, engaño, copia, ocultismo y empuja en el fondo a la homogeneidad, algo tan opuesto a la diversidad que se pregona, alardea y valora como principio en tantas compañías. Aunque ésta a lo mejor es una mera apuesta para la estadística: tenemos tantos chinos, tantos negros, tantos americanos y cinco mascotas; y

esto sí, todos sonriendo para la foto, y escribiendo lo fantástico que lo hemos pasado en no sé dónde, o lo mucho que hemos aprendido en no sé qué actividad, o... sin salirse nadie del guion. Es integración, se dice. También es como decirte, pero ¿en qué mierda de empresa trabajo yo?, estoy perdiendo el tiempo aquí, he de ir inmediatamente a currar ahí. Entonces pasas el bautismo de firmar en el libro de los recién incorporados a nuestro proyecto feliz, y te regalan una camiseta, o te hacen tirarte por un balcón con colchón inflado abajo entre el jubileo de los compañeros, y te regalan una taza, o pasas cualquiera de las pruebas iniciáticas y divertidas que hacemos, y te regalan un florero. Tras ellas, ya pertenecerás a la tribu y tendrás tu foto o vídeo y los correspondientes comentarios en las redes. Aunque después, cuando rasques, quizás lo

marca tanto como con la capacidad de atracción y experiencia del cliente y del empleado, pero no nos engañemos ante la simplicidad. ¿Hasta dónde es recomendable el sobeteo a que nos someten determinadas empresas y personas? La reiteración de mensajes, la repetición de fotografías parecidas, el corta pega de infografías, e incluso el *copioteo* salvaje de textos, las frases hechas y obviedades que se celebran como novedades no sé si es un triunfo o que nos volvemos cada día más idiotas. Ese llamar la atención constante seguro tiene algo que ver con la falta de autoestima; como aquello *de dime de qué presumes y te diré de qué adoleces* (o a quién imitas). No me meto con el cotilleo, que forma parte de la salsa de la vida y tiene su utilidad bien usada, pero hay demasiada mala leche y/o ignorancia en muchas personas. Aun así, ¿cómo ir a contracorriente, si se vive mejor dentro del grueso de la campana de gauss? ■

« Segueix de la pàgina 20

híbrida empresa-startup. Un dels aspectes que es van posar de manifest és que la innovació realitzada per les startups és més transgressora i no es veu influenciada per les estratègies i dinàmiques internes de l'empresa, que sí condicionen les persones que formen part de la plantilla i treballen als departaments d'innovació. Per altra banda, els programes de CV ja no només busquen diversificar mitjançant la inversió en diferents startups, sinó que s'han establert altres formes de col·laboració que

no impliquen necessàriament passar a formar part del capital d'aquestes startups. Es tracta de compartir recursos, fer de mentor, facilitar la validació en el mercat del producte o servei que ofereix la startup, etc. Aquest tipus de col·laboració no requereixen del desemborsament de recursos líquids i per tant obre les portes a empreses sense tants recursos.

Sigui com sigui, la innovació, provengui d'on provengui, és clau en el creixement i evolució de qualsevol empresa i essencial per al creixement econòmic d'economies com la nostra. La majoria de les

empreses amb una dimensió suficient ja han iniciat programes de CV, però, què passa amb les petites empreses o les microempreses? Segur que també estan interessades en innovar i, donat que suposen la majoria del nostre teixit empresarial, són essencials per al creixement econòmic del territori. Mostra d'això és que l'Administració pública realitza polítiques destinades a potenciar la innovació en aquest segment d'empreses. Però, es poden permetre programes de CV?

Des de la Càtedra d'Emprenedoria de la Universitat Rovi-

ra i Virgili creiem que la universitat, a través dels grups de recerca i gràcies a la seva capacitat tècnica i humana, pot jugar un paper clau a l'hora d'apropar la innovació híbrida empresa-startup a les empreses més petites. Per això, amb la col·laboració d'alguns consultors externs, la Fundació de la URV i alguns agents del teixit empresarial, el passat més d'abril vam iniciar el Programa Talent URV Emprèn on justament busquen facilitar a les empreses més petites un canal a través de qual puguin conèixer tant els serveis que la Universitat pot oferir com pro-

jectes emprenedors interessants que s'inicien al territori. Creiem que si les empreses coneixen els projectes emprenedors i hi col·laboren s'incrementarà la innovació i serà més fàcil retenir i aprofitar el talent sorgit al territori.

Ara fa ja quasi 30 anys que vaig iniciar els meus estudis universitaris, els temps han canviat, al contrari del que em va passar a mi, els estudiants actuals inicien els estudis universitaris conscients que la innovació és necessària per al desenvolupament de l'economia d'un territori i l'èxit de les seves empreses. ■