

La llei Packard



La llei Packard afirma que "cap empresa no pot augmentar els seus ingressos a més velocitat que la seva capacitat d'aconseguir el personal adequat que sostingui aquest creixement. Si el creixement dels ingressos és més gran que el de la gent preparada a l'empresa, no arribarà a ser mai una empresa extraordinària". La citació és de Jim Collins i es refereix a una de les proposicions de David Packard, fundador d'HP amb William Hewlett. Van crear l'empresa el 1939 en un dels garatges més famosos de la història. Packard era un tipus interessant i poliedric que, a partir del 1969, va tenir un paper rellevant en la política exterior dels Estats Units. El seu llibre *The HP way* (1995) no és només una síntesi personal de la història d'HP; és un tractat de *management* realment inspirador.

Jim Collins té dos grans llibres fruit dels treballs complets dels seus equips d'investigació. Un és *Built to last* (1994), escrit amb Jerry Porras, en què identifiquen les característiques de les empreses extraordinàries i n'intenten treure patrons generals de *management*. L'altre és *Good to great* (2001), que és una preqüela de *Built to last*, en què explica com unes empreses arriben a ser extraordinàries i unes altres no. Un dels principis del llibre és per mi un dels axiomes del *management*: primer parlem de qui fa les coses, després parlem de les coses a fer. És a dir, el determinant en *management* són les persones. Però aquí Collins ens fa una prevenció per no caure en una versió pseudobonista-populista del *management*. El determinant en una empresa són les persones adequades. I afegiria: persones adequades que saben envoltar-se de persones adequades. Tot és important, els productes, els mercats, la tecnologia, però allò que fa que una empresa sigui extraordinària és una comunitat de persones adequades. Per tant, seleccionar les persones és una de les funcions fonamentals de qualsevol empresa o qualsevol projecte. Sobre la qüestió, Collins ens proposa tres disciplines pràctiques. Primera, en cas de dubte, no contractis, continua buscant. Segona, si saps que has de fer un canvi de personal, fes-lo. Tercera, situa els millors on són els millors oportunitats, no els problemes més greus. Amb advertència final: cal ser rigorosos i mai cruels amb les persones.

He viscut moltes vegades aquesta situació amb els meus clients, també com a directiu i empresari. S'identifica una oportunitat o una necessitat. El temps estrena. El món no ens espera. Les oportunitats caduquen. Ens inquietem si no trobem la persona adequada. Buscar la drecera i proposar algú de qui no estem convençuts és un error greu. Primer el qui, després el què. Dit d'una altra manera: l'estratègia són les persones. I crec que aquesta proposició és tan vàlida o més en ple auge de la intel·ligència artificial. Les persones adequades són i seran la base de les organitzacions. L'avantatge competitiu més determinant, diferencial i durador de les empreses són les persones adequades. La tecnologia fa el seu paper transformador, la innovació és fonamental, les tendències dels consumidors són decisives. Però el que permet adaptar-se, enfrontar canvis i crear oportunitats en l'adversitat són les

persones adequades. No fa gaires anys, en ple apogeu de la innovació, molts garantien que algunes empreses o sectors sencers estaven condemnats a desaparèixer. Que la disrupció se'ls carregaria igual com WhatsApp es va endur els SMS. I no ha passat tantes vegades. I no ha passat perquè moltes empreses han demostrat molta més capacitat d'adaptació que la que els profetes de la innovació disruptiva li atribuïen. I darrere de les empreses sempre hi ha persones que són capaces d'impulsar els canvis i d'innovar d'una manera no necessàriament espectacular i realment efectiva. La innovació no és pas l'exhibició del futur; és l'absorció pràctica del futur.

Ara, quan contractem una persona, són tan importants els coneixements i l'experiència que pugui atresorar com la seva capacitat d'aprendre i d'invocar-se en un projecte. Tenir un títol, col·leccionar màsters, no és suficient. Haver estat adequat en el passat ja no és una credencial suficient; a més, cal demostrar capacitat d'adaptar-se i aprendre per continuar sent una persona adequada en el futur. Per tot això, l'actitud de les persones és cada vegada més determinant en la seva veritable aptitud. Si és evident que les organitzacions necessitaran adaptar-se i desplegar el seu propòsit en nous contextos, com ho faran sense persones amb capacitat d'adaptar-se i d'aprendre? Seleccionar persones ha passat a ser la veritable clau estratègica d'una organització.

Adequades Seleccionar les persones és una de les funcions fonamentals de qualsevol empresa o qualsevol projecte

Si l'actitud i la capacitat d'esforç no fossin determinants, hi ha moltes històries d'èxit empresarial que no s'entendrien. Hi ha molts exemples. Deixeu que recordi el cas de Victòria Fernández Prieto, que va ser l'artífex de convertir una panificadora de Villalonga, que els anys 1950 tenia 3.000 habitants, en una gran empresa coneguda avui com Vicky Foods (antiga Dulcesol). Era l'única panificadora? Era l'única empresa que feia magdalenes? Era l'única empresa que va fer evolucionar la brioxeria? Per descomptat que no. El singular va ser la capacitat emprendedora d'una dona que va liderar una empresa quan això era molt poc freqüent i la seva capacitat d'envoltar-se d'un equip de persones adequades i crear una cultura singular. Tenir una idea de negoci és important, tenir les persones adequades és determinant.

Quan una empresa no creix com hauria de fer-ho, cal preguntar-se per les persones. Saben delegar? Van perdre la fam de vendre? Van tenir atacs d'importància? Quan una startup no escala, cal preguntar-se per les persones. Tenen algú que sàpiga vendre? Es preocupen més per crear valor per als clients o només pensen en subvencions i rondes de finançament? Quan una administració s'esllangueix de mediocritat cal preguntar-se per les persones. La clau és trobar persones adequades. Si les oportunitats no esperen i tenim molta pressa, cal tenir paciència, apostar per persones no adequades és lent i acaba malament. |