

# Juan Carlos Cubeiro

Head of Talent MANPOWERGROUP  
& CEO Right Management España

La sensación de que el mundo gira más rápido nos invade con desasosiego. Demasiada información, mucha transformación y pocos recursos para digerirlo todo y seguir manteniendo el paso. Sin embargo, esa es precisamente la historia de los ecosistemas, una evolución permanente en la que o sus especies se adaptan o se extinguen dando paso a otras nuevas más avanzadas; ¿y/o mejores? **Juan Carlos Cubeiro**, Head of Talent ManpowerGroup & CEO Right Management España, es observador minucioso y protagonista de nuestro cambio de época. Desde su doble rol nos desvela el valor del aprendizaje permanente para sumarnos a este “dèjà vu” evolutivo, corregido y aumentado en términos de velocidad y profundidad.

MAITE SÁENZ, Directora de ORH.

FOTOS: AITOR USARBARRENA

**ORH) Entre los muchos conceptos nuevos que la economía post crisis ha traído consigo está el de learnability, la capacidad de aprendizaje permanente que se ha convertido tanto para las empresas como para las personas en un requisito obligado. Dado el ritmo al que avanza todo, me da la impresión de que no es un concepto-moda, como habitualmente sucede. ¿Cuál es tu impresión?**

**Juan Carlos Cubeiro:** Learnability es supervivencia. De acuerdo a la Ley de Revans, cualquier organismo sobrevive porque se adapta al entorno con la misma velocidad con la que éste entorno evoluciona. Learnability es precisamente eso, adaptación al entorno. En

el ámbito empresarial, si las organizaciones no aprenden a través del aprendizaje de su gente no sobrevivirán. Desde los años 40 la tasa de mortalidad de las empresas se ha multiplicado por 5, y se volverá a quintuplicar hasta el 2050. Learnability es el pasaporte a la supervivencia.

**ORH) ¿Qué tiene que hacer una empresa para desarrollar esa capacidad de adaptación?**

**J.C.C.:** Primero, tomarse en serio esa learnability o “aprendibilidad”. Este concepto, acuñado por Mara Swan, vicepresidenta de Estrategia Global y Talento de ManpowerGroup, se presentó en el Foro Económico Mundial de Davos 2017 como solución a la 4ª Revolución



“Learnability es la clave de la supervivencia en un mundo VUCA”



## Desde los años 40 la tasa de mortalidad de las empresas se ha multiplicado por 5, y se volverá a quintuplicar en los próximos 30 años. Learnability es el pasaporte a la supervivencia ●

Industrial, en la que la respuesta a un mundo VUCA (por sus siglas en inglés: volátil, incierto, complejo y ambiguo) está en aprender a toda velocidad. Hoy en día se estima que los conocimientos se duplican cada 17 meses y se espera que en los próximos tres años lo hagan cada 72 días, lo que significa multiplicar por 6 esa aceleración de conocimiento.

**ORH) Una empresa de un tamaño considerable, ¿cómo puede adaptarse con cierta agilidad?**

**J.C.C.:** Es una cuestión de 'mentalidad start-up'. La agilidad es imperativa también para las grandes corporaciones porque independientemente de la complejidad de su estructura han de tener un "sand box", un cajón de arena en el que experimentar para reinventar, aplicando siempre la mentalidad de empresa pionera.

**ORH) ¿Cómo se inocula ese gen de adaptación vía learnability?**

**J.C.C.:** Primero, dando ejemplo porque las acciones valen más que las palabras. Esto nos obliga

a ser líderes-entrenadores de nuestros colaboradores. Nos obliga a dedicar al menos cinco horas a la semana a que nuestros profesionales aprendan cosas nuevas; nos obliga, personalmente como directivos, a dedicar al menos 20 horas a la semana a aprender en todo y de todos, y puede consistir en actividades tan dispares como montar cine fórums, celebrar el día del libro, organizar una biblioteca, ser una empresa saludable... Como líderes hemos de aprender a crear una empresa distinta porque esa es la única manera en que podemos contribuir a su supervivencia y crecimiento.

**ORH) ¿Las empresas españolas y sus líderes tienen esa inquietud?**

**J.C.C.:** Hay empresas y empresas. Algunas son maravillosas y otras no están a la altura de las circunstancias. Se calcula que las empresas que crecen al 20% anual, las 'gacelas', no llegan a 400. En España hay en estos momentos 81 empresas Top Employers, 51 empresas excelentes 500+ en términos de calidad, y sólo 2 empresas imbatibles, las que son Top Employers y 500+ a la vez: Banco Santander y ManpowerGroup. ¿Esto quiere decir que ambos queremos ser los únicos? En absoluto; queremos que haya decenas, centenares de empresas similares porque a medida que se incorporen más empresas certificadas nos irá mejor a todos.

**ORH) Esa capacidad de aprender tiene que llevarnos también a compartir el conocimiento de manera distinta, no sólo dentro de la organización sino fuera. ¿Nos lleva a cambiar también el concepto de competencia entre compañías?**

**J.C.C.:** Sí, esta capacidad de aprender ocurre en un mundo donde la tecnología nos permite aprender mejor y más rápido que nunca pero donde hay también muchas más resistencias. Hablamos mucho de organizaciones inteligentes y de organizaciones que aprenden pero, en realidad, es difícil que una organización sea inteligente porque su resistencia al cambio es connatural a su éxito. El éxito condena a repetir, y repetir no es aprender sino todo lo contrario. También se dice que se aprende más de los fracasos que de los triunfos, en realidad los errores son fuente de aprendizaje si, y sólo si, se tiene a





# VUELVE A CREER EN EL TALENTO

VUELVE A CREER EN EL TRABAJO



THE ADECCO GROUP

**Adecco**  
Staffing

**Adecco**  
Training

**Adecco**  
Outsourcing

**Spring**  
Professional

LEE HECHT  
HARRISON



FUNDACIÓN ADECCO

SELECCIÓN - CONSULTORÍA  
FORMACIÓN - TRABAJO TEMPORAL  
OUTSOURCING - OUTPLACEMENT



## La agilidad es imperativa también para las grandes corporaciones, porque independientemente de la complejidad de su estructura han de tener un “sand box” en el que aplicar una mentalidad de start-up •

la vez la humildad y el sano orgullo de competir contra uno mismo incluso cuando las cosas van bien. Las empresas ganadoras son conscientes de que compiten contra sí mismas.

En este contexto compartir es inevitable y si alguien se resiste el ‘tsunami’ digital y al ‘tsunami’ del cambio, se lo llevarán por delante. Compartir tiene dos ventajas: la primera, es que ayuda a reflexionar sobre las causas del éxito (porque el éxito nunca es por casualidad), y la segunda es que permite la reflexión necesaria para mejorar de manera continua. No hay reflexión si no se comparte. Por ello, el talentismo es la era de la generosidad, pero no por algo ingenuo sino

por generosidad inteligente. Es algo similar a lo que sucede en las RRSS, si no compartes, ¿para qué estás en ellas?

**ORH) Pero hay mucho individualismo a la hora de compartir...**

**J.C.C.:** Cierto, y por eso el 20% triunfa y el 80% fracasa. Ya nos lo enseña Pareto.

**ORH) Si tuvieras que definir la ruta de la empresa hacia esa learnability, ¿qué pondrías en primer lugar?**

**J.C.C.:** Learnability es calidad directiva, no “liderazgo” necesariamente, porque el liderazgo se ha limitado a cursos, formación, habilidades... hemos perdido tantas posiciones en Calidad Directiva durante la crisis, por eso. En España hemos resuelto la crisis reduciendo la capacidad directiva y ahora mismo, quienes la mejoran lo están consiguiendo vía learnability. Lo hacen diciendo y haciendo: como comité de dirección, como mando intermedio, como directivo... haciéndolo mejor y diferente cada día. Si te anclas en cómo lo has hecho hasta ahora estás perdido porque el cambio te arrasará.

**ORH) ¿Cuánto tiempo puede tardar una empresa en obtener los primeros resultados, si**

# IV PREMIOS EMPRESA SALUDABLE 2017

16 de Noviembre

Calle de Almagro, 5. Madrid



## ENTIDADES COLABORADORAS

### ORGANIZAN



Observatorio de Recursos Humanos



Trabajos saludables

## Como líderes hemos de aprender a ser una empresa única porque esa es la manera en que podemos contribuir a su adaptación y crecimiento •

**tiene la voluntad de dar este paso? ¿Y cómo puede hacerlo compatible con la necesidad de resultados financieros anuales?**

**J.C.C.:** En ManpowerGroup hemos estimado que las empresas realmente cambian su cultura a lo largo de 10 años, si bien empiezan a ver resultados en los 18 primeros meses de transformación. La mala noticia es que también se puede destruir una compañía en 6 meses... Es decir, un jefe tóxico en lo alto de una organización que iba bien, excelente, imbatible... puede destruirla en medio año, por eso la calidad directiva es fundamental. ¿Cómo combinar esos 18 meses con los resultados trimestrales, semestrales y anuales? Mejorando constantemente el proceso, y a partir de objetivos ambiciosos. Con ello, el crecimiento nos puede incluso sorprender positivamente.

**ORH) ¿Qué pasa internamente en esos 18 meses? ¿Qué se experimenta en una compañía que se propone la transformación como objetivo? ¿Cómo se vive en la primera línea?**

**J.C.C.:** Debemos marcar objetivos que sean muy ilusionantes para obtener grandes resulta-

dos. La gente te sorprende muy positivamente cuando le hablas con honestidad y con responsabilidad, cuando les dices: "Mira, queremos esto, queremos ser una empresa humanista. No entendemos obtener resultados sin tratar dignamente a las personas". Cuando les tratas como se merecen su respuesta es superior. El sueño y el ejemplo son ineludibles para conseguir su compromiso; apelar a la responsabilidad hace el resto.

**ORH) ¿Los "millennials" vienen con el chip del aprendizaje continuo o es un mito?**

**J.C.C.:** Los "millennials" tienen muchas cosas en común con profesionales de generaciones anteriores y en otras son bien distintos. Ellos esperan de cada día una experiencia vital y profesional que merezca la pena. Sacrificarse a la espera de que te nombren socio ya no es un sueño para nadie; al contrario, lo que quieren es cambiar de empresa cuando el proyecto no les resulte atractivo. Quieren todo tipo de compensaciones, quieren que les den la oportunidad de opinar. Están dispuestos a mejorar pero sólo en lo que les gusta, por eso no entienden de sacrificios sino de emplear su talento.

**ORH) En tu experiencia, de las empresas en transformación digital, ¿hay más que fracasan o que progresan?**

**J.C.C.:** Me temo que fracasan 4 de cada 5. Lo hacen por varios motivos: por "digiticidio", al acometer una transformación digital que no es cultural (una especie de fantasía de mundo low cost donde la tecnología sustituye al talento). También por hablar de transformación cultural sin practicarla. Por ejemplo, si el primero que no aprende, y volvemos a la learnability, es el equipo de dirección, la cultura no se transforma. Podríamos añadir una tercera causa: por "digitiresistencia" o resistencia al cambio digital, en los hábitos más que en el discurso.

**ORH) ¿Qué papel tiene RR.HH en todo ello, no tanto la función en sí sino sus profesionales?**

**J.C.C.:** Creo que la mayoría de los profesionales de RR.HH. pensaban que después de la crisis iba a ser su momento y el momento depende del profesional, no de la función. El talento es más importante que nunca y saber conectarlo con la estrategia es fundamental. El profesional de RRHH que no se centre en el talento para la ejecución de la estrategia, aportará muy poco valor. De hecho, los departamentos que más se van a automatizar, según el Foro Económico Mundial de Davos, son finanzas y RR.HH. Sin embargo, el éxito será de los profesionales que sepan como atraer, desarrollar y comprometer el talento. ]

