

Un home madur i una empresa jove són els protagonistes d'aquesta pàgina. El barceloní Joan Manuel Soler Balcells va fundar el gabinet NCP 96 l'any que consta al nom de l'empresa, si bé la seva experiència en el món de l'assessoria ens transporta dècades enrere: "Em dedico a la consultoria des del 1971. El meu bagatge professional l'he adquirit treballant per compte d'altri. Amb la creació d'NCP l'únic que he fet ha estat folrar d'una manera diferent els continguts amb què he treballat tota la vida."

Així és com en Joan Manuel entén la seva professió: "Un consultor és aquell que coneix una àrea específica de l'activitat empresarial i gaudeix d'una visió objectiva, motivada pel fet de no trobar-se immers permanentment en l'entorn en què actuarà." A més d'aquesta desitjable "independència de criteri", el consultor es caracteritza per "disposar de temps per dedicar a un aspecte particular. És per això que se'l requereix: per invertir hores en un determinat rengló." Una altra característica, fruit dels temps que vivim, és el fet "d'estar disposat a assumir un cert risc en la seva intervenció."

A en Joan Manuel, l'especialització dels assessors li genera postures aparentment contradictòries: "D'una banda, en una consultoria seriosa la confiança és un element primordial. Estaríem parlant d'un servei generalista, obert i flexible, en què l'assessor posa en pràctica tot allò que ha estat capaç d'assimilar al llarg de la seva trajectòria professional. D'altra banda, com més formal és la relació amb el client, més urgent és la necessitat d'una certa especialització. Si el que pretens, per tant, és regentar un despatx amb un gran volum de clients, sens dubte hauràs de recórrer a l'especialització."

En el cas d'NCP, constituïda per quatre persones, els fonaments de la seva especialitat s'han ubicat amb els anys: "Quan vaig incorporar-me al món laboral, a la dècada de 1970, em dedicava als aspectes relacionats amb la motivació dels equips de producció mitjançant sistemes de mesura del treball i de retribució econòmica lligada a la productivitat." Aquesta és, avui, la principal activitat del seu gabinet, la motivació de la plantilla de les empreses, si bé amb algunes diferències: "Actualment els recursos humans destinats a la producció no són tan decisius. Amb la mecanització, els ritmes de les cadenes de les fàbriques estan molt més determinats. El grup de destinataris de la meva actuació s'ha anat ampliant fins a incloure no tan sols el personal de producció sinó també els equips de gestió i altres departaments no estrictament lligats a la funció productiva."

Joan Manuel Soler reconeix que el seu servei s'ha tomat, amb el temps, "més sofisticat, en el sentit que ja no ens concentrem únicament en la retribució, sinó que parem atenció a altres afers, com ara el disseny d'una carrera professional, la reubicació dels empleats segons les seves capacitats, la potenciació d'aquestes capacitats mitjançant la formació i altres." La seva missió consisteix, en definitiva, a "obtenir el millor de les persones, alhora que aquestes assoleixen la màxima gratificació —no únicament econòmica— pel treball desenvolupat." L'experiència li ha ensenyat que "hi ha gent a qui la retribució salarial pel seu treball li és suficient. D'altres, en canvi, un cop coberts uns mínims, necessiten més incentius, com ara el

reconeixement dels caps o la possibilitat de conèixer de forma clara els objectius de la firma. És així com s'estableix una mena de contracte psicològic entre assalariat i empresari." En resum, doncs, la retribució ideal per a l'empleat amb expectatives no és altra que "situar-lo al lloc de treball que més li escau." De fet, "en l'actualitat el lloc de treball el crea el mateix individu. Abans es podien llegir molts d'anuncis a la recerca d'un director financer, per exemple; avui, amb unes necessitats empresarials tan diverses, *stricto sensu* no hi ha dos directors financers que facin el mateix. Un treballador pot acabar fent tasques que l'empresa no li hagi demanat però que siguin extraordinàriament valuoses per a la firma. Es tracta de definir el lloc de treball en funció de les competències, no d'una idea abstracta que no té en compte qui ocuparà aquell lloc."

Per a aquest assessor, "el millor sistema de fidelitzar la plantilla d'una firma és mostrar-li l'empresa de la manera més transparent possible, que sàpiga cap a on va el vaixell en què s'ha embarcat i de què disposa al llarg de la travessia, per no navegar a cegues." També és essencial que "l'empleat rebi un *feed-back*, això és, que se li informi sobre els errors i els encerts de la seva feina. Al treballador li cal saber quin és el paper que li correspon en la marxa de la companyia." Si bé el benestar dels treballadors és "absolutament bàsic" en el marc de qualsevol empresa, en Joan Manuel es lamenta que "aquesta és justament la gran mancança de les nostres organitzacions. En general, sovint es demana a la plantilla que actuï per sobre del que és raonablement esperable." Aquest fet no és casual: "Tenim unes necessitats extraordinàries per cobrir, si volem competir en un entorn enormement canviant." Aquesta circumstància genera en el treballador "una frustració permanent. Una demanda extrema necessita unes atencions extremes."

En Joan Manuel, enginyer industrial, és conscient que cada empresa i cada treballador és diferent. Tanmateix, "en les nostres actuacions, ens servim de tot allò que es pot estandarditzar mínimament. És possible, per tant, aplicar un tractament científic a l'enteniment del capital humà d'una organització. És clar que molt poques companyies estan disposades a assumir la inversió que representa fer un vestit a mida per a cadascun dels membres del seu equip." De fet, "a les empreses grans et veus forçat a fixar uns estàndards retributius, per tal de no entrar en dinàmiques que podrien perjudicar molt el client. Ara, però, les tendències de l'equip directiu segueixen un altre camí: del que es tracta és de retribuir el personal en funció del que realment és capaç d'aportar. A l'empresari encara li costa adonar-se de la necessitat de pagar als seus col·laboradors tenint en compte la manera com aquests seran capaços de satisfer les necessitats que en un futur puguin sorgir en el marc de la firma." Per poder fer això, es requereix "la màxima honestat possible i una atenció cas per cas."

"Rigor" és la paraula que millor defineix aquest camaleó empresarial. Joan Manuel Soler gaudeix de l'avantatge que suposa la seva "adaptabilitat total al client", per bé que "el meu objectiu són sempre les persones."



**“El millor sistema de fidelitzar la plantilla d’una firma és mostrar-li l’empresa de la manera més transparent possible”**

**Joan Manuel Soler** - Barcelona (Barcelonès)