



ENTREVISTA SIMON DOLAN PRESIDENTE DE LA 'GLOBAL FUTURE OF WORK FOUNDATION'

“Aprender y desaprender son las llaves del futuro que vivimos”

Pensador, autor prolífico y experto en transformación personal y empresarial, Dolan transmite la confianza y la autenticidad que aporta su experiencia como 'coach' y formador en RRHH y futuro del trabajo. **Por Montse Mateos**

Thanks God it's Friday". Simon Dolan recurre al inglés, idioma que habla con fluidez al igual que otros seis, para explicar uno de los grandes desafíos empresariales. Califica de "terrible" que buena parte de los empleados se sientan aliviados porque la semana laboral ha llegado a su fin y lo celebren con un "gracias a Dios es viernes". La tarea de los líderes "es conseguir que esa misma gente diga *thanks God it's Monday* porque saben que tienen una tarea, un proyecto interesante con personas interesantes y un líder que les apoya". Presidente de la *Global Future of Work Foundation*, Simon Dolan ha sido profesor invitado y ha impartido diferentes clases en Deusto Business School con el apoyo de la Fundación Vizcaina Aguirre. La sonrisa perenne de uno de los mayores expertos en gestión de personas del mundo no resta un ápice de seriedad a una conversación que tiene lugar en Campus Arrupe, la nueva sede de la escuela de negocios en Madrid, que desde el pasado septiembre acoge posgrados de la Universidad Pontificia Comillas y Universidad Deusto, así como Advanter School of Management, el centro fundado en por dichas instituciones.

Dolan es un visionario con los pies en la tierra y hace gala de una perspectiva forjada en su experiencia con grandes firmas internacionales y el gran número de personas que han pasado por sus procesos de *coaching*. Habla de la necesidad de desaprender y de reaprender como las palabras llave del futuro que vivimos, dos tareas imprescindibles en una época de transformación, que no de cambio: "Estamos en un mundo de transformación en el que la vuelta atrás ya no es posible. Puedes cambiar de sitio tu teléfono que está grabando, y volver a colocarlo en el mismo lugar si no te gusta, pero ¿puedes imaginar hoy tu vida sin ese teléfono?". Para no perdermos en este nuevo mundo, Dolan ha diseñado una brújula interna y externa que marca el destino en un entorno en el que es necesario crear y recrear.

¿Existe un futuro del trabajo?

Muchos aseguran que estamos ante el fin de mundo laboral porque seremos sustituidos por la inteligencia artificial y los robots. Llevo años estudiando el trabajo y creo que no estamos preparados. Ni las universidades, las corporaciones o las personas están preparadas para el nuevo mundo, porque carecen de brújula.

¿Qué tipo de brújula?

Una brújula interna, en la que reposan los valores, siendo la confianza en valor de los valores, que carece de valor si no se puede medir. Y otra externa que marca hacia dónde vamos en un mundo de transformación, que no de cambio.

¿Cuál es la clave para equilibrarlas?



Simon Dolan en un momento de la entrevista realizada en la nueva sede de Deusto en Madrid.

La vida y los cuentos para niños

Simon Dolan (Israel, 1947) se define como judío palestino. Residente en España, posee el pasaporte israelí, "por razones emocionales", y canadiense. Ha vivido en Montreal (Canadá), donde ejerció de catedrático muy joven, y también en Estados Unidos y Francia, entre otros puntos del planeta. Desde hace 18 años reside en Barcelona siguiendo los pasos de su actual mujer Adela, exbailarina de ballet, a quien agradece la fortuna de vivir en España y haber aprendido español "para conquistarla", aunque confiesa que la conoció y cortejó en francés. Dolan explica que vive su 'segundo capítulo vital', mientras habla de su familia: dos hijos y cinco nietos biológicos que viven en Canadá, a los que suma tres hijos y tres nietos del anterior matrimonio de su actual esposa. Disfruta del jazz y de la música clásica y cuenta que viajó a Londres recientemente para ver el Royal Ballet. Dolan ha sido profesor de recursos humanos

y futuro del trabajo en Esade, Universidad Ramón Llull, y antes en la Universidad McGill en Canadá, en Estados Unidos en la de Colorado y Boston, entre otras. Escritor prolífico, no lleva la cuenta de sus libros, "más de 80 en distintos idiomas"; textos académicos de RRHH que se actualizan regularmente con un 25% de innovación, "para no abrumar a los profesores que los utilizan"; y también más de 40 artículos para la 'European Business Review'. Ahora escribe cuentos para niños. Afirma que "no tenemos herramientas" para ser buenos padres, madres o educadores, y cree que los cuentos son el mecanismo "más potente" para inculcar valores a los niños. Reconoce que mucha gente le critica por ello, porque no tiene un doctorado en educación infantil, y dicen: "Mira, otro profesor viejo, ahora no tiene la capacidad de escribir para adultos y escribe para niños". Parece no importarle lo más mínimo.

La sencillez, que no es simple, sino que capta la complejidad del fenómeno. Existen tres fuerzas que están transformando nuestro mundo. La tecnología; la globalidad, es decir, vivimos en un mundo sin fronteras, algo que Trump no quiere escuchar; y la creación: tenemos que crear y recrear de forma constante para sobrevivir.

¿Creación o transformación?

Ambas. Para tener éxito es necesario salir de la zona de confort, arries-

garse para crear y recrear. Si no, perderás el éxito o desaparecerás.

¿Cómo crea y recrea en un entorno en el que el cambio es constante?

Es el gran reto. Es necesario que las personas confíen las unas en las otras. Para ello las organizaciones tienen que explicar porqué, qué hay que hacer, cómo se aplica y cómo se miden los resultados. No importa el concepto, es una cuestión de reingeniería cultural, hay que cambiar la cultura.

¿Cómo se consigue?

Hay que tolerar el fracaso, si no hay tolerancia o fracaso, poca gente intentará pensar de manera distinta. Para explicar esto utilizo la metáfora del péndulo: cuando lo mueves poco, tomas poco riesgo, creas poco, no rompes paradigmas. Hay que moverlo rápido, tomar decisiones y mojarse.

¿Cuál es la estrategia más adecuada para lograrlo?

“ Hay que dar con personas que sepan trabajar y que tengan el potencial para cambiar de actividad”

“ Si no se tolera el fracaso, pocas personas intentarán pensar de manera diferente”

Cada organización tiene su cultura, una forma de contar su historia. Como en el caso de un buen médico clínico, cada paciente tiene sus síntomas. Lo importante es utilizar un método que todos conocemos: la seducción. Las organizaciones tienen que actuar con sus empleados como una persona cuando quiere conquistar a otra. Hay que seducir a los empleados, a los clientes o a la competencia... Es el arte de la seducción.

– Es la gran herramienta para atraer y fidelizar talento, pero pocas veces se habla de la importancia de saber cómo y por qué despedir. ¿Es la gran asignatura pendiente?

Sí, porque las organizaciones no tienen una percepción holística de lo que está sucediendo. Cuando se despiden a una persona lo llamo el *síndrome del superviviente*. Si un empleado ve cómo se despiden a un compañero se pregunta si será el siguiente. Cuando existe talento hay una fuga que las empresas no esperan, de manera que quienes se quedan son los mediocres, los que no tienen movilidad. Si alguien no hace bien su trabajo o no cumple las expectativas es necesario retarle, darle un tiempo para que se prepare si no quiere ser despedido. Es lo más civilizado y no supone el fin del mundo...

– ¿Cómo reclutar en un mundo que cambia constantemente?

Hay que encontrar a personas que hagan el trabajo, pero que además posean el potencial y las habilidades para cambiar de actividad, que estén abiertas a aprender y desaprender, que son las palabras llave del futuro que vivimos. Yo soy alumno interno, no voy a la universidad, pero escucho a mis colegas, a mis superiores y a mis nietos. Puedo aprender, es importante cultivar esa actitud.

– ¿Cómo se desaprnde?

Tienes que entender cuál será el coste de no desaprender. A veces las personas no tienen la capacidad, tienen miedo. El gran desafío es cerrar tus ojos y meditar sobre el futuro. La mayoría de la gente no reflexiona hasta que tiene una crisis en su vida, ya sea financiera, de salud o romántica. Las personas piensan que son eternas que siempre tendrán el mismo trabajo o la misma pareja... si no hay alguien que les empuje o no tienen dificultades... la crisis no es el mejor momento para cambiar.

– ¿Qué ha aprendido de su faceta como 'coach'?

He aprendido que existe una manera de tocar el alma de las personas, y cuando lo haces te escuchan y están más predisuestas a cambiar.