

El primer deber del directivo: entender el mundo en el que trabajamos

El directivo necesita mirar fuera de su organización para comprender el entorno en el que opera y la sociedad en la que los empleados son, ante todo, personas.

Camilla Hillier-Fry. Socio de PEOPLEMATTERS

Esta época del año supone para muchos directivos el análisis del negocio, con el cierre del ejercicio para muchas empresas y la elaboración de presupuestos para el nuevo año. En cuanto a la dirección de personas, implica habitualmente el momento de reconocimiento –promociones, el cobro de *bonus*– y de fijación de nuevos objetivos. Todo esto supone mucha actividad y dedicación de recursos en la empresa, una circunstancia que a veces provoca que los directivos miren más hacia adentro que hacia fuera, justo en el momento en el que es crítico alzar la vista y evaluar nuestro entorno y las implicaciones que tiene para la gestión de cara al futuro.

Si miramos más allá de nuestra organización, podemos apreciar que ciertas tendencias se van consolidando, de modo que realmente caracterizan la sociedad en la que trabajamos. Es el caso de fenómenos socioeconómicos como la inmigración, que conlleva la necesidad de gestionar la diversidad, y también de prácticas empresariales como la externalización de servicios que tienen un impacto enorme, no sólo sobre los resultados de la empresa, sino también sobre el desarrollo económico de la sociedad en la que desempeña su actividad.

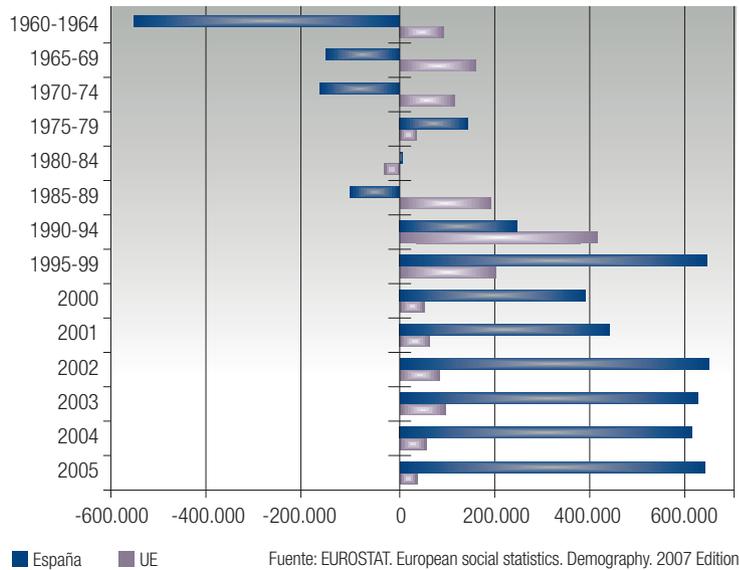
¿Cuáles pueden ser las tendencias principales? Las publicaciones internacionales de referencia centran su atención, sobre todo, en temas como: la inmigración y diversidad, la ralentización de la economía, el cambio climático, los cambios sociales relacionados con la familia, la externalización de servicios, el crecimiento de los mercados emergen-

tes BRICET (al grupo de Brasil, Rusia, India y China ahora se unen los países de Europa del Este y Turquía) y la fuga de cerebros y su relación con la creatividad empresarial y el crecimiento económico. Pero, ¿qué tienen que ver estas tendencias con la gestión de personas en una empresa en España? El directivo necesita ser capaz, no sólo de gestionar lo que está bajo su control –la consecución de objetivos, asignación de recursos y desempeño de equipos–, sino también de dirigir a personas con preocupaciones y prioridades que inciden en su actividad profesional, en un entorno cuyos “cambios” se están consolidando. Veamos cuáles son las implicaciones de cada una de estas tendencias para el directivo.

- **La inmigración y diversidad.** La situación de España ha cambiado de forma radical en los últimos años y esta tendencia va a más. En el 2015 se estima una población total de 49.568.387. Los extranjeros empadronados pasarán a representar el 15,2% de la población total (ver Gráfico 1). Aunque la Administración ha implantado medidas en 2007 para dirigir la incorporación de los inmigrantes en el mercado laboral, todavía queda mucho que hacer respecto a la gestión de la diversidad. La empresa es precisamente uno de los campos donde es más factible llevar a cabo una gestión adecuada a través de políticas y prácticas implantadas de forma coherente. No obstante, la existencia de políticas “correctas” no exime al directivo del deber personal de velar por cómo se gestiona la

“La existencia de políticas “correctas” no exime al directivo del deber personal de velar por cómo se gestiona la diversidad en su área de responsabilidad”

Figura 1. Inmigración neta. Comparativa entre España y Europa



diversidad en su área de responsabilidad. Debe plantearse las siguientes preguntas:

- A la hora de buscar personas para cubrir vacantes, ¿ampliamos la búsqueda para incluir una variedad relevante de perfiles y procedencias?
- ¿Me aseguro de la acogida e integración eficaz de las personas en mi equipo?
- ¿Promuevo la aportación de ideas, perspectivas y experiencias diferentes para renovar nuestra forma de trabajar?

• **La ralentización de la economía.** La preocupación por parte de economistas, el Banco Central europeo y algunos empresarios empieza a calar en la sociedad. Según el último barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), correspondiente al mes de noviembre de 2007, la preocupación por los problemas económicos está creciendo entre los ciudadanos. La percepción de la situación



“El directivo necesita ser capaz, no sólo de gestionar lo que está bajo su control, sino también de dirigir a personas con preocupaciones y prioridades que inciden en su actividad profesional, en un entorno cuyos “cambios” se están consolidando”

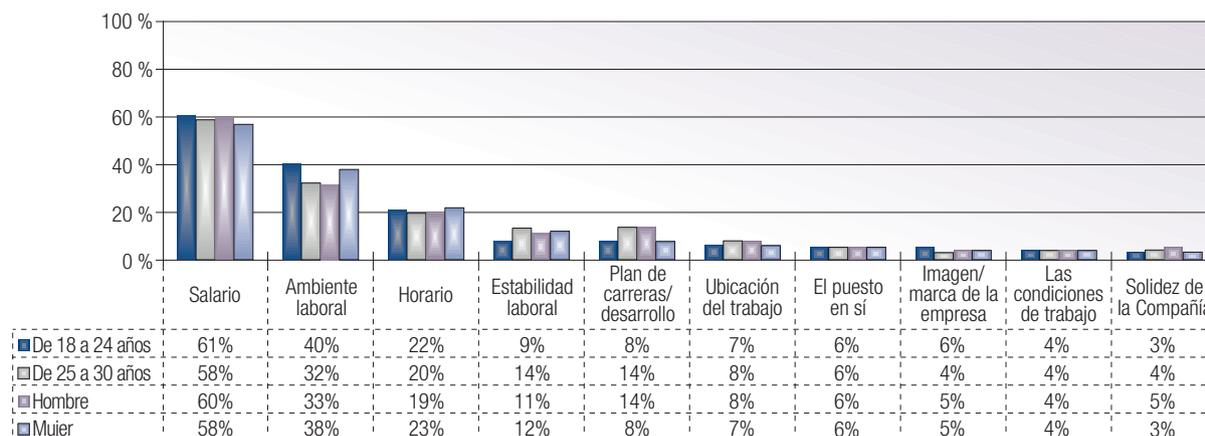
económica actual es “regular” para el 46,1% y “mala/muy mala” para el 31,6%. La confianza en el crecimiento continuado brilla por su ausencia: de cara al futuro, sólo el 10,7% considera que la situación mejorará, mientras un 32,4% considera que irá a peor. Es más, esta preocupación se traduce también claramente a nivel personal: un 30,3% de los encuestados citan en primer lugar las dificultades para llegar a fin de mes, cuatro puntos más que en el anterior barómetro. El directivo gestiona personas en un entorno de incertidumbre, que “contagia” –con o sin razón– su confianza en la empresa. Debe considerar las siguientes cuestiones:

- En el creciente clima de incertidumbre, ¿transmito los objetivos y perspectivas de negocio claramente a mi equipo? ¿Me aseguro de que todos sepan cómo contribuir a la consecución de resultados?
- Si los resultados no han sido tan buenos como esperaba, ¿qué puedo hacer para comunicar esta noticia de forma sosegada, con el fin de estimular un mayor esfuerzo, sin permitir que cunda el pánico?

• **Los cambios sociales relacionados con la familia y la vida personal.** La familia ha cambiado, tanto en sus componentes como en su estructura: hay más familias monoparentales y por otra parte, más extendidas con los hijos de segundos matrimonios; familias creadas alrededor de relaciones entre personas del mismo sexo o heterosexuales, apoyadas o no en el matrimonio; con hijos naturales y adoptados. La familia, sea como fuere, goza de menos apoyo práctico: exceptuando circunstancias puntuales como la baja por paternidad, en muchos casos el apoyo familiar para el cuidado de los hijos o de los mayores no es una opción viable. Las obligaciones familiares afectan a empleados de todas las edades y son consideradas como prioritarias por muchos de ellos.

Por otra parte las llamadas “nuevas generaciones” valoran especialmente el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal. Según el estudio “Actitudes de los jóvenes españoles hacia la empresa y el trabajo” →

Figura 2. Factores que los jóvenes tienen en cuenta para elegir una empresa para trabajar.



Resultados: Porcentaje agregado de las respuestas elegidas como primera y segunda opción

Fuente: "Actitudes de los jóvenes españoles hacia la empresa y el trabajo", ed. 2007, PeopleMatters

publicado recientemente por PeopleMatters, el horario es uno de los tres factores más importantes para los jóvenes a la hora de elegir una empresa (ver Gráfico 2).

Ante esta situación, el directivo –la cara humana de la compañía– haría bien en plantearse las siguientes consideraciones:

- ¿Conozco y fomento la aplicación de las políticas de mi empresa que permitan conciliar la vida profesional y la vida personal?
- ¿Tenemos hábitos de trabajo (frecuentemente relacionada con la hora de salida o reuniones) que puedan perjudicar o crear conflictos para personas con obligaciones familiares?

• **La externalización de servicios.** El “*outsourcing*” afecta cada vez a más áreas de negocio: desde áreas de soporte como Finanzas o Recursos Humanos hasta los centros de Atención al Cliente. Este proceso aparentemente imparable de externalización en aras de una mayor eficiencia, manteniendo un servicio homogéneo a un coste menor, tiene implicaciones para la dirección de personas. Para el directivo puede implicar gestionar a personas en otro lugar, con otras condiciones labora-

les y aspiraciones profesionales. Por otra parte, a nivel interno los empleados necesitan aprender a realizar determinadas gestiones de forma más autosuficiente, acudiendo a un servicio central, muchas veces a través de Intranet. Esta circunstancia a su vez incide en el papel del directivo como la “cara humana” de las políticas corporativas.

- La externalización de servicios de mi empresa ¿ha creado colectivos con necesidades específicas?
- ¿Cuáles son las implicaciones para la involucración y dirección eficaz de las personas?

• **La fuga de cerebros y su relación con la creatividad empresarial y el crecimiento económico.** A finales del pasado mes de diciembre el CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas) reunió a una treintena de jóvenes investigadores que trabajan en el extranjero, en países como Estados Unidos, Australia, el Reino Unido o Francia. Entre los objetivos de dicha reunión figuraba tantear su posible retorno a España. En este caso se trata de investigadores y científicos, aunque la misma “fuga” se empieza a apreciar entre inge-

nieros y otros perfiles cualificados. En esta situación –y sin restar importancia a factores económicos que sin duda inciden en la decisión de quedarse o no de los “jóvenes talentos”– el directivo ejerce un papel importante porque se encuentra en la primera línea de fuego de detección y retención del talento. Necesita reflexionar sobre su nivel de proactividad en este aspecto:

- ¿Identifico personas con talento, lo comunico a otros y me esfuerzo por darles visibilidad?
- ¿Conozco y aprovecho las oportunidades que mi empresa ofrece para el desarrollo de las personas con talento? ¿Utilizo el desarrollo para retener a los mejores?

Estas reflexiones son pertinentes para cualquier directivo. Aunque seguramente no esté en mano de ninguno cambiar el rumbo de estas tendencias, sí está al alcance de muchos mostrar sensibilidad ante ellas y actuar dentro de su ámbito de influencia. Es más, para poder dirigir adecuadamente a las personas y al negocio, es imprescindible comprender el entorno en el que se mueve la organización. No está de más recordar a principios de año este primer deber del directivo. ●