

Santi García

El arte de dirigir personas hoy

Retos y oportunidades de
un futuro que ya está aquí

Prólogo de Enrique Dans

Libros de Cabecera

El arte de dirigir personas hoy

Santi García

La competitividad de las empresas depende, más que nunca, de su capital humano. En un mundo cambiante, globalizado, donde productos, procesos y modelos de negocio quedan obsoletos en un abrir y cerrar de ojos, y los trabajos cada vez son más complejos, las empresas tienen la oportunidad de convertir a las personas que forman parte de ellas en una valiosa fuente de ventaja competitiva.

Santi García, consultor especializado en Recursos humanos, nos ofrece en este libro una selección de las reflexiones que lleva realizando en este ámbito desde hace diez años. Los textos están organizados en bloques temáticos, que ayudan al lector a conformar su propia opinión sobre los cambios que está experimentando el mundo y su impacto en el campo de la gestión de personas: la revolución digital y otras tendencias económico-sociales, agilidad y competitividad, cooperación e inteligencia colectiva, la gestión de la diversidad, la empresa abierta, las nuevas capacidades, la guerra por el talento, los retos para los líderes y el futuro de la función de Recursos humanos.

«En las organizaciones antiguas tratábamos de dictar reglas que mantuviesen a cada pieza en su sitio a través de disciplina, órdenes e incentivos. En una moderna, tratamos de hacer que las personas más valiosas encuentren su sitio para contribuir de la mejor manera posible a la generación de valor.»

Enrique Dans, profesor del IE Business School

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

IBIC: KJMV2
ISBN: 978-84-944339-6-2



Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

El arte de dirigir personas hoy

Retos y oportunidades de un
futuro que ya está aquí

Santi García

Prólogo de Enrique Dans

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: marzo 2016

© 2016 Santiago García García

© 2016 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editora: Virtuts Angulo
Cubierta: P.A.R
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-944339-6-2
eISBN: 978-84-944339-7-9
IBIC: KJMV2

Depósito Legal: B 5905-2016
Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp
Impreso en España - *Printed in Spain*

Dedicado a todas las personas que creen que la humanización del management es el camino, y a las que aún no estando convencidas pueden hacer algo al respecto

The future has arrived. It's just not evenly distributed

William Gibson

Índice

Prólogo	9
Introducción	17
1. El mundo ha cambiado	23
2. El futuro es de los ágiles	41
3. Juntos somos más inteligentes	69
4. El valor de la diversidad	89
5. Organizaciones permeables	107
6. Son las personas	123
7. La guerra por el talento	143
8. Repensando la función directiva	161
8. ¿Y Recursos humanos qué?	187
Conclusión: La brecha se ensancha, hay que acelerar	215

Prólogo

A estas alturas de siglo XXI, decir que el entorno empresarial y la manera en que trabajamos ha cambiado con respecto al siglo pasado resulta una completa obviedad. Lo menos que puede esperarse cuando el entorno general de la sociedad cambia es que las compañías, como parte integrante de esa sociedad, se adapten a ello.

El comentario, de hecho, sería tan banal como decir que las empresas han cambiado mucho con respecto a las culturas empresariales que empezaron a fraguarse con la llegada de la revolución industrial, entre el final del siglo XVII y mediados del XVIII, que trataban de gestionar todos los enormes recursos que tecnologías como la máquina de vapor, el desarrollo de la máquina herramienta, el cemento o el alumbrado de gas ponían a su alcance.

Las últimas dos décadas, con la popularización de internet y la aplicación de una ley de Moore que postula que aproximadamente cada dos años se duplica el número de transistores en un microprocesador, suponen para el entorno un cambio dimensional, más grande que el que en su momento supuso la llegada de la máquina de vapor o de todas las invenciones que terminaron combinándose para dar lugar a la revolución industrial. Con una gran diferencia: mientras la revolución industrial se considera que tuvo su inicio en 1760 y llegó a tener una difusión razonablemente extensa en torno a 1840, la revolución creada por internet ha explotado con toda su fuerza en alrededor de década y media.

En unos quince años hemos pasado de hablar de una internet que únicamente utilizábamos unos pocos y que prácticamente daba sus primeros pasos como herramienta, a encontrarnos con la red en todas partes: en nuestro ocio, en nuestro negocio y en nuestra vida cotidiana a todos los niveles, con una difusión y penetración prácticamente ubicuas. ¿Cómo podríamos plantearnos que el entorno empresarial en su conjunto, y en particular la gestión y dirección de personas, no cambiase con tan vertiginosa evolución?

Pensémoslo en términos personales: hace quince años, nos levantábamos por la mañana, y nuestro primer contacto con la información era, generalmente, mediante la televisión, la radio o un periódico, canales exclusivamente unidireccionales. Nuestro trabajo estaba vinculado a un lugar físico determinado al que teníamos que desplazarnos, en el que debíamos cumplir un horario determinado, y en el que encontrábamos acceso a tecnologías que considerábamos imposible o altamente improbable llegar a desplegar en nuestro hogar. La comunicación con otras personas de la compañía tenía lugar mayoritariamente en persona, en reuniones de diversos tipos, o con personas ajenas a la compañía mediante medios como el teléfono o el fax. Hacíamos publicidad en medios igualmente unidireccionales, y si queríamos estimar lo que el mercado opinaba sobre ella, teníamos que encargar una encuesta o un estudio de mercado. Si necesitábamos información de prácticamente cualquier tipo, debíamos, en muchos casos, desplazarnos para conseguirla, subcontratar su obtención... o tomar decisiones sin ella.

Todo, prácticamente todo lo que rodea a la labor empresarial, ha cambiado. Y sin embargo, ese cambio parece estar cos-

tando mucho, muchísimo más de lo esperado. Muchas compañías siguen actuando como si no fuese así, como si hablásemos de simples cambios incrementales. Pero no, no es así: los cambios no son incrementales, sino radicales. Hablamos de cambios del entorno que demandan nuevas formas de hacer las cosas, que cambian las relaciones comerciales, personales y profesionales hasta niveles que muchos ni siquiera se atreven a intentar imaginar. Cambian, de hecho, la naturaleza del trabajo, como ocurrió con la revolución industrial.

De repente, muchas personas cuyo día a día consistía en la gestión de información de muy diversos tipos pasan a poder desarrollar su trabajo desde cualquier sitio, a cualquier hora, y a encontrarse de repente rodeados de normas y limitaciones que pierden casi completamente su sentido. Cuando analizamos esas normas y limitaciones —horarios, procedimientos, etc.— a la luz de las generaciones de trabajadores que las han vivido anteriormente en su vida profesional, encontramos todavía posibilidades de defensa, aunque sean basadas en la nostalgia, el hábito o el continuismo.

Pero es cuando intentamos hacerlo desde la óptica de las nuevas generaciones, de los trabajadores más jóvenes que se incorporan a las compañías, cuando nos topamos con la evidencia de que esos procedimientos, normas u horarios no tienen sentido ninguno. ¿Cómo explicar a alguien que desde su más tierna infancia ha visto cómo un pequeño dispositivo le permite acceder a cualquier información o contactar con cualquier persona, que debe trabajar dentro de un entorno rígido, en un horario determinado y con unos procedimientos preestablecidos y diseñados en otra época, casi en otra era geológica?

El problema, en cualquier caso, no se limita a los más jóvenes, que terminan sintiendo que necesitan «desconectar» o «hacer un *downgrade*» para poder ir a trabajar. Esos, después de todo, podrían terminar siendo absorbidos a través de largos procesos de socialización. El verdadero problema surge con todos aquellos trabajadores, cada vez más, capaces de entender las posibilidades del nuevo entorno, y de ponerlas en práctica en su ámbito personal. La crisis surge cuando nos damos cuenta de que el entorno que hemos construido no nos ayuda en nada a atraer a todos aquellos con talento suficiente como para entender que hay mejores formas de hacer las cosas, aquellos a quienes la ineficiencia y el «siempre se ha hecho así» les resulta tan profundamente frustrante que, antes de formar parte de esos valores, prefieren irse a otro sitio. ¿Cuál es la consecuencia lógica de expulsar sistemáticamente a aquellos que tienen demasiado talento como para quedarse en nuestra organización? Terminar con una organización integrada exclusivamente por mediocres que no encuentran acomodo en otros sitios.

En las organizaciones antiguas tratábamos de dictar reglas que mantuviesen a cada pieza en su sitio a través de disciplina, órdenes e incentivos. En una moderna, tratamos de hacer que las personas más valiosas encuentren su sitio para contribuir de la mejor manera posible a la generación de valor. Del ideal del empleo de por vida, a la búsqueda de la motivación permanente. De la rigidez, a la flexibilidad. Un conjunto de cambios que, en el caso de las organizaciones, parecen exigir un auténtico recambio generacional.

La respuesta de las compañías tiene que pasar forzosamente por identificar el problema en su raíz: la tendencia de las

organizaciones a parecerse a su entorno normativo, la razón por la que la práctica totalidad de las empresas de una industria se parecen las unas a las otras, el llamado isomorfismo. Una hipotética búsqueda de la eficiencia, convertida con el tiempo en conjuntos de normas y de prácticas incapaces de evolucionar con el entorno y dar paso a nuevas ideas. El isomorfismo es, cuando el entorno cambia, el mayor obstáculo que impide cambiar con él, adaptarse a las nuevas circunstancias. Ser conscientes de ello es solo el primer paso, un paso que exige separar el grano de la paja: aislar la parte de ese isomorfismo que realmente debe estar ahí, que responde a criterios de eficiencia, y poner en la picota todo lo demás, todos los obstáculos que se oponen a los cambios que reclama el entorno. Debemos cuestionarlo todo, incluso cuestiones que nos parecen imbricadas dentro de la naturaleza de las compañías: los espacios de trabajo, la necesidad de presencia física, la reordenación de las tareas para racionalizar la dedicación, los incentivos que ofrecemos...

Las compañías que están haciendo mayores avances en este sentido están siendo aquellas que definieron su cultura en los últimos diez o quince años, que pudieron organizarse en función de las necesidades de un entorno que, en realidad, estaban contribuyendo a construir con sus herramientas. Aparentemente, todos desean mirarse en esas compañías que aparentan ser auténticos «parques temáticos», grandes espacios de trabajo abiertos con todo tipo de incentivos y facilidades para el trabajador, desde guarderías hasta peluquería, lavandería, comedores, *snacks* para entretener el estómago, mesas de billar, futbolines o hasta sillones de masaje. Flexibilidad para que el trabajador pueda optar por hacer deter-

minadas tareas desde la comodidad de su casa, combinada con incentivos para hacer que quiera acudir a su lugar de trabajo para socializar, para imbricarse en la cultura corporativa, o para compartir ideas con sus compañeros.

¿Tiene sentido que todos queramos parecernos a compañías como Google o Facebook? En gran medida, hablamos de compañías que llevan ya una cierta curva de aprendizaje y que han comprobado los efectos que este tipo de entornos y políticas tienen sobre la atracción y retención de talento. Hemos visto casos aparentemente exitosos como esos, y hemos podido compararlos con otros que no lo han sido tanto, como una Yahoo! que intentó restringir los acuerdos de teletrabajo para intentar retomar el valor de vinculación de la cultura corporativa... y encontrarse con que el talento salía por la puerta al mismo ritmo que se recortaban sus antiguos privilegios.

Algunas de esas compañías están, claramente, mostrando un camino. Son, en muchos casos, experimentos, intentos de adaptación, de definir culturas capaces de adaptarse al nuevo entorno, al tiempo que se encuentran con sus propios obstáculos y rigideces. Su ejemplo puede parecer lejano para las compañías clásicas, pero sin duda marca tendencias, deja ver elementos que seguramente encontraremos en otras industrias en un futuro muy cercano. Cuando algunas compañías empiezan a ofrecer condiciones más adaptadas al entorno tecnológico y social en el que vivimos, tienden por lógica a convertirse en auténticos polos de atracción de talento, en las compañías para las que todos quieren trabajar. Una situación de desequilibrio de ese tipo solo puede evolucionar

de una manera: llevando a que el resto de las compañías, las que pasan a ser ignoradas o incluso despreciadas por los trabajadores más cualificados, equilibren sus ofertas para intentar así hacerse más atractivas. Con el tiempo, el mercado de trabajo pone las cosas en su sitio, aunque pueda haber compañías que se blinden con respecto a esos cambios y terminen anquilosadas, con profesionales que simplemente permanecen en ellas porque no tienen otro sitio al que ir, con niveles de competitividad decrecientes y abocadas a una espiral económica decreciente.

En realidad, todo se reduce a una cuestión: aceptar que el entorno ha cambiado, entender que el isomorfismo no va a permitirnos una adaptación adecuada a esos cambios, y buscar nuevas maneras de hacer las cosas que, preservando las ventajas competitivas de la compañía, permitan hacer que siga atrayendo y reteniendo el talento de la manera adecuada. Como tantas otras cosas, mucho más fácil decirlo —o en mi caso, escribirlo— que hacerlo. Para mí, como académico, el reto termina ahí, en estudiarlo, describirlo y analizarlo de la mejor manera posible. Para los demás, para los profesionales de la gestión empresarial... el reto comienza precisamente en ese mismo punto. Y no va a ser sencillo.

Les deseo la mejor de las suertes.

Enrique Dans

La Coruña, 5 de enero de 2016

Introducción

Uno no sabe nunca lo que resultará si las cosas cambian de repente; ¿pero acaso sabemos lo que sucederá si no cambian?

Elias Canetti

Este libro trata de los cambios que necesitan experimentar las prácticas de gestión de personas de muchas organizaciones en un contexto donde la competitividad de las empresas depende más que nunca de su capital humano.

La idea de escribirlo surgió con ocasión del noveno aniversario de mi blog en abril de 2015. Se me ocurrió entonces que una buena forma de celebrar la primera década de vida de mi bitácora podría ser hacer una selección de entradas y componer con ellas, casi a modo de recuerdo, un libro electrónico para amigos, familia y unos cuantos seguidores incondicionales. La cosa cambió cuando comenté la idea con Paco y Virtuts, mis editores. Me ofrecieron publicarlo y el resultado es el libro que tienes en tus manos.

Tal como era mi intención inicial, el libro es una colección de entradas publicadas en mi blog entre los años 2006 y 2015, pero su estructura, el criterio de selección de los *posts* y el orden en que estos se presentan se aparta de lo que al principio tenía en mente. Ya no es un producto para consumo doméstico sino pensado, sobre todo, para que pueda sacarle partido un lector profesional. Por este motivo, en lugar de las entradas más leídas a lo largo de estos años, o las que han generado más comentarios, más «me gusta» o más tuits, me he quedado con aquellas que creo ilustran mejor los profun-

dos cambios que están experimentando —y los que todavía necesitan experimentar— las prácticas de gestión de personas de muchas organizaciones. Para ello he tenido muy presentes las preocupaciones y necesidades que observo entre los líderes y gestores de personas con que me relaciono a diario con motivo de mi actividad profesional como consultor, así como lo experimentado durante más de quince años como directivo en el área de Recursos humanos en empresas de diferentes sectores en una variedad de ámbitos geográficos y situaciones de negocio.

De hecho, cuando inicié mi andadura bloguera en 2006 todavía era director de Recursos humanos en una empresa multinacional. Mi objetivo en ese momento no era construir una marca personal, ni generar opinión, sino hacer del blog un instrumento para mi desarrollo profesional, a la medida de mis inquietudes de aprendizaje, pero del que también pudieran beneficiarse otros profesionales interesados en las tendencias emergentes en el campo de la gestión del capital humano. De ahí el subtítulo de mi blog: *Apuntes y comentarios sobre el arte (y la ciencia) de dirigir personas en un mundo en red*. Una década después en mi cuaderno de bitácora se acumulan casi 700 entradas. Para este libro hemos seleccionado 66 y las hemos agrupado en nueve bloques temáticos que pueden ser leídos de forma independiente.

Cómo está organizado este libro

En el primer bloque el lector encontrará *posts* relacionados con la revolución digital y otras macrotendencias que están transformando la economía, la sociedad y el mundo en ge-

neral. Son entradas sobre temas como la globalización, las nuevas potencias económicas, el envejecimiento de la población, la llegada de la Generación Y al mundo laboral o la creciente desconfianza de los ciudadanos frente a jerarquías e instituciones.

El segundo trata sobre algo que necesitan muchas organizaciones hoy en día: agilidad. En este apartado se recogen textos sobre por qué las inversiones en innovación que hacen muchas grandes empresas a menudo no dan los frutos esperados, sobre cómo la estrategia hoy debe entenderse como un proceso emergente resultado de las interacciones de la organización con su entorno, y sobre cómo menores costes de transacción permiten que las empresas saquen adelante más trabajo con estructuras más pequeñas, ligeras y flexibles.

El tercer bloque, por su parte, está centrado en la inteligencia colectiva, otra cualidad que cotiza al alza en un escenario complejo donde las mejores decisiones no proceden necesariamente de unos jefes que ya no pueden saberlo todo, y donde, por tanto, es necesario contar con la capacidad de leer el entorno, las ideas, la imaginación y la iniciativa de más personas.

El cuarto apartado temático lo dedico a la gestión de la diversidad. Una cuestión que enlaza con la anterior desde el momento en que, para maximizar la inteligencia colectiva de las organizaciones, sus líderes necesitan aprender a orquestar y dirigir realidades humanas mucho más heterogéneas, en las que se combinan diferentes perspectivas, intereses y valores.

El quinto trata de cómo, a medida que las fronteras que separan a la organización de su entorno se difuminan, debemos replantearnos hasta dónde se extiende el capital humano de una organización. Aquí el lector encontrará entradas dedicadas a temas como la innovación abierta, el *crowdsourcing*, al fenómeno *freelancer*, y a cómo algunas empresas deciden trasladar parte de sus equipos de innovación a espacios de *coworking* más inspiradores que sus oficinas corporativas.

En el sexto bloque el lector hallará argumentos de por qué las personas —esta vez sí— son el activo más valioso para cada vez más empresas. Incluyo entradas sobre cómo las personas de una organización y las prácticas utilizadas para gestionarlas componen un sistema social complejo difícil de imitar por los competidores de la empresa; sobre las cualidades que buscan las empresas en sus colaboradores, y sobre el valor que aporta a una organización eso que Luthans llama su «capital psicológico positivo».

El séptimo lo dedico específicamente a la guerra por el talento: a cómo en un mercado de trabajo polarizado y más transparente, las organizaciones compiten por los mejores profesionales, con independencia del lugar del mundo donde unas y otros se encuentran. Hablo también de la importancia de diseñar fórmulas que atraigan y movilicen a los llamados *nómadas del conocimiento*, y de cómo las organizaciones intentan capturar e interpretar la información disponible en internet sobre sus candidatos para identificar los que mejor se ajustan a sus necesidades.

El octavo trata de la obligatoriedad de reinventar la función directiva en un escenario donde todos tenemos que ser más

líderes. Se tocan temas como los delicados equilibrios entre cualidades aparentemente contradictorias que hoy en día tienen que gestionar los directivos, la necesidad que tienen muchas compañías de rehumanizar sus prácticas de gestión de personas y restaurar un clima de confianza, y las características de las que depende el éxito de estos nuevos líderes en un entorno radicalmente distinto a aquel para el que han sido preparados.

Para acabar, el noveno y último bloque lo he reservado para una cuestión que me interesa particularmente, y a la que precisamente iba dedicada la primera entrada que escribí en mi blog: el futuro de la función de Recursos humanos. Los *posts* que componen este apartado evidencian la oportunidad que la revolución digital le brinda a Recursos humanos de posicionarse como una función realmente estratégica y muestran cómo, para ello, necesita desprenderse de una reputación que en muchos casos se ha ganado a pulso, abandonar el copia y pega, desarrollar nuevas capacidades y no mirarse tanto el ombligo.

Retos y oportunidades de un futuro que ya está aquí

En resumen, 66 entradas sobre una amplia variedad de temas de los que se desprende una idea de fondo, y es que en materia de gestión de personas la mayoría de empresas necesitan acelerar, y rápido, ya que está en juego su supervivencia. Porque a pesar de lo que ha cambiado el mundo en estos años, y de que todo apunta a que nos movemos hacia un futuro donde contar con las personas adecuadas, y conseguir

que estas den lo mejor de ellas mismas en su trabajo, se convertirá en la última fuente de competitividad para más empresas, demasiadas organizaciones siguen gestionando su capital humano tal como lo hacían hace más de medio siglo, mientras que muchas otras, pese a haber tomado conciencia de que es necesario adaptar sus prácticas de gestión de personas a los nuevos tiempos, no acaban de decidirse a pasar a la acción o, cuando lo hacen, los ajustes que introducen son más superficiales y lentos que lo que exigen los profundos cambios que está experimentando el mundo.

1. El mundo ha cambiado

Hay ocasiones en que puedes predecir el tiempo que hará durante la próxima quincena. Otras solo puedes prever el que hará los próximos dos días, y a veces ni siquiera lo que sucederá las siguientes dos horas. En esto el mundo de la empresa es parecido a la meteorología, y ahora estamos en una de esas épocas de las siguientes dos horas

D.J. Patil

Ya no somos el centro

Quienes lideran o gestionan personas en las organizaciones no pueden ignorar los cambios que está experimentando el mundo. Entre otros, como el centro de masas de la economía del planeta se desplaza, imparable, hacia el sur y hacia el este. Hasta mediados del siglo XX este punto se había movido siempre hacia el norte y hacia el oeste, impulsado primero por la expansión del imperio colonial británico, y más tarde por la eclosión de la economía estadounidense. Sin embargo, desde mediados del pasado siglo, su trayectoria ha sido la inversa, y mucho más rápida. En los años sesenta y setenta, como consecuencia de la recuperación y desarrollo de las economías europea y japonesa tras la guerra mundial y, a partir de entonces, por la expansión de China y demás países BRIC (Brasil, Rusia e India).

Post: China: el dragón está muy despierto

04 de marzo de 2013

Atrás quedaron los tiempos en que China buscaba convertirse en la «fábrica del mundo» a base de ofrecer menores costes de personal. China ha entendido que para desarrollar su economía en un mundo conectado, donde las tecnologías surgen y se quedan obsoletas en tiempo record, la clave está en potenciar su capacidad de innovación que, a su vez, depende directamente de la calidad de su capital humano. El último plan quinquenal chino 2010-2015 para el desarrollo científico y tecnológico refleja esta intención decidida de transformar China en una economía del conocimiento, y los resultados parece que acompañan.

Un reciente estudio de Thomson Reuters sobre la influencia de los países BRICK —Brasil, Rusia, India, China y Corea del Sur— en el panorama mundial de la investigación científica y la innovación, evidencia que la inversión en investigación y desarrollo en China no solo ha crecido en términos absolutos, sino también como porcentaje del PIB, y ya está a un nivel comparable al de Francia o Reino Unido. Además, el porcentaje de esta inversión que procede del mundo empresarial también ha ido creciendo, pasando de suponer el 60% en 2000, a casi el 75% en 2010.

Por otra parte, el número de personas dedicadas a trabajos de investigación no ha parado de crecer en la última década y ya supera el millón. De ahí que la producción de literatura académica se haya disparado, y que en 2011 se publicasen en China más de 150.000 artículos científicos. De hecho, del total de artículos publicados en el mundo durante el período

2007-2011, uno de cada cuatro sobre ciencias de materiales, uno de cada cinco sobre química, y uno de cada seis sobre física, matemáticas o ingeniería fueron obra de autores chinos.

Claro que una cosa es la cantidad y otra la calidad, pero aquí también los chinos se han puesto las pilas y, aunque el impacto promedio de los artículos que publican sigue por debajo de la media mundial, en su plan quinquenal se han fijado el objetivo de ser el quinto país en el *ranking* de artículos más citados. ¿Las disciplinas donde los chinos publican artículos con mayor impacto? Ingeniería, ciencias agrícolas, matemáticas, economía y administración de empresas, zoología y botánica, y ciencias sociales.

Otro indicador que refleja en qué medida China se toma en serio la apuesta por la innovación es el registro de patentes. Por si alguien todavía no lo sabe, en 2011 superaron a Estados Unidos en número de patentes registradas —526.412 frente a 503.582—, cuando hace una década, en 2001, apenas registraban 63.000. Los campos donde los chinos registran más innovaciones son maquinaria eléctrica, energía, comunicaciones digitales, y ordenadores.

Y si queremos anticipar los sectores donde es más probable que se «calentará» la demanda global de talento en los próximos años, nada mejor que fijarnos en las industrias emergentes calificadas de estratégicas el último plan quinquenal chino: a) nuevas energías —nuclear, hidroeléctrica, eólica y solar—; b) conservación energética y protección medioambiental; c) biotecnología, fármacos e instrumentos médicos; d) nuevos materiales, tierras raras y semiconductores de alta gama; e) tecnologías de la información de nueva generación,

seguridad, convergencia de redes, e internet de las cosas; f) fabricación de equipos aeroespaciales y de comunicaciones de alta gama; y g) vehículos limpios, donde se han marcado el objetivo de producir un millón de vehículos eléctricos al año en 2015.

Etiquetas: Economía, Asia, Globalización

Migraciones de ida y vuelta

Los cambios demográficos, la ralentización de las economías occidentales y la expansión de las denominadas emergentes están alterando los flujos migratorios mundiales. En un futuro no demasiado lejano, los países más envejecidos necesitarán recibir emigrantes para compensar la pérdida de población activa y para trabajar en el sector de servicios a la tercera edad, una industria que, al menos a medio plazo, empleará a un número creciente de personas. Mientras tanto observamos como en algunos países occidentales, particularmente de la Europa del sur, numerosas personas emigran ante la falta de oportunidades de empleo, al tiempo que las nuevas potencias económicas se convierten en un polo de atracción para profesionales de muy diversas disciplinas.

Post: A veces más vale emigrar

19 de septiembre de 2012

Aunque hay quien se lleva las manos a la cabeza ante lo que califican de una fuga de cerebros, personalmente pienso que

es mejor que los jóvenes parados salgan a la búsqueda de oportunidades laborales a la altura de su nivel de cualificación —aun a riesgo de que algunos de ellos no regresen nunca—, a que permanezcan en sus casas languideciendo, o sufriendo un trabajo por debajo de sus capacidades.

Creo que es momento de asumir dos cosas. Primero, que será difícil recuperar a medio plazo los niveles de empleo de los años previos a la crisis. Segundo, que en este contexto el hecho de que los desempleados emigren tiene más ventajas que inconvenientes. Un mayor número de emigrantes nos puede aportar un mayor volumen de remesas, y facilitar una reducción del gasto público, pero, sobre todo, puede preservar la competitividad de nuestro capital humano a largo plazo en un mercado de empleo cada vez más globalizado y evitar que el desempleo consecuencia de la crisis se enquistase y se transforme en un mal estructural de difícil arreglo.

Imaginémonos, por ejemplo, que dentro de diez años nos planteamos la necesidad de contratar a un arquitecto. ¿A quién preferiremos? ¿A uno que durante todo ese tiempo ha estado trabajando en empleos por debajo de su nivel de cualificación o viviendo de un subsidio o a uno que se ha dedicado a su profesión independientemente de donde lo haya ejercido?

Etiquetas: Demografía, Migraciones, Mercado de trabajo

Globalizados, *ma non troppo*

La globalización está contribuyendo a homogeneizar los paisajes urbanos en todo el planeta. Da igual que este-

mos en Nueva York, Shanghai, Tokyo, Dubai o Berlín. Nos encontramos las mismas tiendas, las mismas modas, la misma música, las mismas películas, las mismas cadenas de comida rápida. A consecuencia de los flujos migratorios, las sociedades se vuelven culturalmente más complejas y las identidades nacionales se desdibujan. Sin embargo, se trata de un proceso bastante más superficial de lo que a simple vista parece. Estamos menos globalizados de lo que creemos y, bajo esa capa de cultura global, sigue habiendo un sustrato más profundo de creencias y valores locales, que cambia a un ritmo mucho más lento, y que explica muchos de los comportamientos de las personas que viven o proceden de un determinado lugar.

Post: Estamos menos globalizados de lo que creemos, y de lo que debiéramos

06 de junio de 2012

Las interacciones internacionales, aunque importantes, no lo son tanto como generalmente pensamos. Así lo confirman datos como que las llamadas internacionales solo signifiquen un 2% del total del tráfico telefónico mundial, que los inmigrantes de primera generación apenas representen un 3% de la población del planeta, que únicamente un 7% de los máximos ejecutivos de las 500 mayores compañías del mundo sean nacionales de un país diferente al de origen de su empresa, o que las exportaciones solo supongan un 20% del PIB mundial.

Y si el mundo en general está poco globalizado, España lo está aún menos, en particular por lo que se refiere a sus flujos comerciales con el extranjero. Es bastante triste que en el DHL Global Connectedness Index de 2011, España aparezca en el puesto 101 de entre 125 países analizados. Aunque, visto en positivo, este resultado también puede interpretarse como que los mercados exteriores representan para nuestras empresas una enorme fuente de oportunidades por explorar.

La cuestión es que, dejando a un lado el turismo, seguimos siendo una economía principalmente doméstica, y esto no es de ninguna ayuda para salir de la crisis. A este respecto resulta revelador comparar la evolución de los costes laborales unitarios y la productividad en España y Alemania en los últimos años. Durante el período 1995 - 2011 los costes laborales unitarios en ambos países crecieron prácticamente al mismo ritmo, pero no así su productividad. Mientras en Alemania la productividad crecía más rápidamente que los costes laborales, en España sucedía justo lo contrario. La diferencia hay que buscarla en tecnología e innovación, desde luego, pero también en que Alemania es una economía exportadora.

Competir en mercados internacionales es un incentivo para esforzarse por innovar, lograr una mayor eficiencia tecnológica y un crecimiento más rápido de la productividad. También es una forma de exponerse a nuevas técnicas o de probar soluciones diferentes, y se ha comprobado que una mayor conectividad comercial incrementa la rapidez con que en un país nuevas empresas eficientes reemplazan a otras ineficientes. De hecho, las empresas españolas que han logrado au-

mentar su productividad durante estos años han sido principalmente empresas que compiten en los mercados exteriores.

Es por eso que, en estos momentos de crisis, una mayor integración comercial con el resto del mundo debería ser un imperativo estratégico para España. Porque es una forma de forzar un cambio en la forma en que todavía compiten muchas de nuestras empresas, y de incrementar nuestra productividad sin que sea a costa del empleo, tal como sucede actualmente. Ante este desafío las administraciones tienen la responsabilidad de establecer un marco que facilite la renovación del tejido empresarial, sin perder de vista que son empresarios y directivos —y no precisamente los de las empresas grandes— quienes con sus decisiones pueden pilotar este cambio.

Etiquetas: Economía, Globalización, Competitividad

La población envejece

El envejecimiento de la población es un fenómeno global motivado por el descenso de las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida, aunque no afecta de la misma manera a todos los países. Mientras en la mayoría de naciones africanas el descenso en las tasas de dependencia supone una oportunidad para sus economías, en otras, como sucede en muchas europeas, el incremento de la proporción de ancianos dependientes pone en jaque la sostenibilidad de los sistemas públicos

de previsión social, crea tensiones en el mercado de trabajo y está llevando a que más países decidan retrasar la edad legal de jubilación.

Post: ¿Moriremos con las botas puestas?

06 de julio de 2009

Cuando en 1889 Otto von Bismarck, el Canciller de Hierro, introdujo las primeras pensiones para los trabajadores prusianos de más de 70 años, la esperanza de vida en ese país apenas alcanzaba los 45. Incluso en 1935, cuando en Estados Unidos se puso en marcha el sistema de seguridad social y se estableció la edad oficial de jubilación a los 65 años, la esperanza de vida del americano promedio era de 62 años.

Las cosas han cambiado mucho desde entonces. Vivimos muchos más años que antes, pero también las tasas de natalidad han caído. La consecuencia es el progresivo envejecimiento de las sociedades de los países desarrollados. En 1950, en los países de la OCDE, había siete personas de entre 20 y 64 años por cada una de más de 65. Hoy la proporción es de cuatro a uno, y se prevé que sea de dos a uno para el año 2050. El gasto promedio en pensiones públicas ya alcanza el 7% del PIB en los países de la OCDE, y sigue subiendo. Por tanto, parece que va siendo hora de que individuos, empresas y gobiernos entiendan que toca adaptarse y actúen en consecuencia.

En Japón, por ejemplo, empresas como Hitachi han encontrado fórmulas para volver a contratar trabajadores que han superado su edad de jubilación. Y en Estados Unidos, Wal-

mart, B&Q o McDonald's están contratando personal de edad avanzada que, por cierto, sus clientes encuentran más amables y dispuestos a ayudar que los empleados más jóvenes.

Respecto a los gobiernos, hay algunos que optan por retrasar la edad de jubilación, favorecer los planes de pensiones privados, o eliminar barreras para la llegada de inmigrantes. Así, en Estados Unidos se ha eliminado la edad obligatoria de jubilación en el sector privado, y la edad para poder recibir una pensión pública se ha ido elevando a los 67 o 68 años, según los estados; mientras que en Dinamarca han ido un paso más allá y han decidido indexar a la esperanza de vida la edad a la que se puede empezar a percibir una pensión de jubilación.

Etiquetas: Demografía, Envejecimiento, Jubilación

Los *millennials*

Una nueva generación se incorpora al mercado de trabajo. Es la llamada Generación Y, cuyos miembros también son conocidos como *millennials*. Es la primera generación global. La red es su entorno natural de socialización. Comparten lenguaje, símbolos, ídolos, hábitos y comportamientos que en muchas ocasiones no acaban de ser bien comprendidos por los miembros de las generaciones anteriores con quienes, a partir de ahora, conviven en los lugares de trabajo. Inmediatez, narcisismo, impaciencia, hedonismo, indisciplina, independencia, y también solidaridad, transparencia, activismo,

colaboración. Estas características, entre otras, son las que los convierten en una generación paradójica a los ojos de sus mayores.

Post: ¿Qué espera la *Generación Facebook* de sus futuros empleadores?

01 de octubre de 2010

Para los miembros de esta generación, internet es su entorno natural. Las redes son el medio a través del que se comunican, se informan, se relacionan, se entretienen, aprenden, ligan, juegan. Un medio que conforma un contexto social que poco o nada tiene que ver con el que uno se encuentra en muchas empresas, más próximas todavía al modelo de la burocracia de Max Weber. Por ese motivo es de suponer que a los chicos y chicas de la *Generación Facebook* en principio les resultará más atractivo trabajar para organizaciones que encarnen ciertos valores propios de la red —y que ellos ven como algo natural—, que para aquellas que no lo hagan, o que incluso choquen frontalmente con la *cultura web*.

¿Cuáles son esos principios o valores del mundo *online* que los jóvenes de la *Generación Facebook* valorarán en sus futuros empleadores?

El profesor Gary Hamel destaca los siguientes:

- ▶ Todas las ideas compiten en pie de igualdad
- ▶ La contribución cuenta más que las credenciales
- ▶ Las jerarquías son naturales, no dictadas
- ▶ Los líderes sirven más que presiden
- ▶ Las tareas se escogen, no las asigna nadie

- ▶ Los grupos se definen y organizan ellos mismos
- ▶ Los recursos se atraen, no se asignan
- ▶ El poder se deriva de compartir información, no de atesorarla
- ▶ Las decisiones y las ideas se desarrollan de forma comunitaria
- ▶ Los usuarios tienen veto sobre la mayor parte de las decisiones
- ▶ Las recompensas intrínsecas son las más valiosas
- ▶ Los *hackers* son héroes

Preguntémonos ahora: ¿se parece esto en algo a la cultura de nuestra organización? Lo más probable es que no. A pesar de que esos son los valores en que debería invertir cualquier empresa que desee (o necesite) ser un lugar de trabajo apetecible para los miembros de esa nueva generación.

Etiquetas: *Millennials*, Demografía, Valores

Más que una crisis

«No es una crisis. Es que ya no te quiero». Así rezaba una de las pancartas que portaban los miembros del movimiento 15-M concentrados en la Puerta del Sol de Madrid, en mayo de 2011. La crisis no ha sido solo económica, sino también de valores. Todo suma: las crecientes desigualdades económicas y sociales, los casos de corrupción entre las élites políticas y empresariales, la inoperancia de las instituciones para arreglar los problemas de los ciudadanos, los recortes en el estado del

bienestar, despidos masivos, y unas tasas altísimas de desempleo —todavía más elevadas en el caso de los jóvenes—. Se entiende que entre la sociedad crezca la desconfianza y el escepticismo frente a jerarquías e instituciones, incluidas las empresas y sus directivos.

Post: Confianza y crisis de valores

27 de septiembre de 2011

Casi a diario el horizonte se cubre con nubarrones de noticias que constatan que el nivel ético de nuestras empresas —y de nuestra sociedad en general— cada vez deja más que desear. Y si esto es así, a ver de dónde sacamos el clima de confianza necesario para construir ese nuevo modelo al que tantos aspiramos.

Aunque sean más las empresas que deciden elaborar una lista de valores corporativos y poner en marcha mecanismos para imbuir esos ideales en el comportamiento de sus miembros, con demasiada frecuencia las organizaciones dejan al margen cuáles son los valores morales de sus personas más allá de exigir, en el mejor de los casos, su adhesión formal a un código ético. Una norma que, por otro lado, de poco sirve cuando el comportamiento de los dirigentes de la empresa nos está diciendo que *todo vale* con tal de conseguir el resultado.

Porque está muy bien que las empresas digan preocuparse de su responsabilidad social corporativa, y publiquen planes de igualdad y programas de conciliación, o incluso controlen el CO₂ que generan sus reuniones de negocios. ¿Pero de qué sirve si, al mismo tiempo, crece el número de personas que

justifican prácticas de corrupción y soborno, aumentan los robos y hurtos dentro de la empresa, más empleados realizan a diario gestiones personales en horario de trabajo, o detectamos que son más los candidatos que nos mienten en su currículum?

Ante semejante panorama, algunas empresas recurren al principio *confía pero comprueba* y ponen en marcha sofisticados sistemas para detectar comportamientos inapropiados en el lugar de trabajo o —por aquello de que más vale prevenir que curar— valorar la probabilidad de que un candidato se comporte de forma deshonesto. ¿Pero acaso resolvemos así la raíz del problema? ¿No estaremos, por el contrario, institucionalizando de facto una cultura de la desconfianza?

Hay quien opina que muchos de estos comportamientos poco éticos son resultado de la desesperación que provocan las dificultades económicas a las que hoy en día se enfrentan individuos y empresas, y en cierta manera los justifican. Pero, por contra, también hay argumentos para pensar que la crisis económica sobre la que cabalgamos es, al menos en parte, producto de una profunda crisis de valores morales, y que esos comportamientos poco éticos que observamos solo son el síntoma de un problema que viene de atrás. Un problema que es aún más serio en un mundo interconectado como el actual, donde el riesgo de contagio es mayor y las consecuencias de esos comportamientos pueden multiplicarse.

En este sentido me han hecho gracia las declaraciones de Tim O'Reilly en *Financial Times* diciendo que, como el futuro cada vez más está en las manos de ordenadores que modulan y amplifican las acciones —y elecciones— de sus

usuarios, el gran desafío de este siglo será enseñarles (a los ordenadores) la diferencia entre lo que está bien y lo que está mal. Vamos, como si nosotros, los humanos que se supone hemos de enseñarles, lo tuviésemos tan claro...

Etiquetas: Sociedad, Valores, Confianza

La revolución tecnológica

Muchos de los cambios que está experimentando hoy el mundo son consecuencia directa o indirecta de los avances tecnológicos que la humanidad ha logrado en las últimas décadas. Vivimos en un mundo interconectado, resultado del descenso en los costes de almacenamiento y procesamiento de la información, el desarrollo de las comunicaciones móviles y la evolución de internet, que ha pasado de ser una red de ordenadores a ser una red de personas y, finalmente, a ser lo que es en la actualidad: *The Internet of Everything*, un ecosistema donde todo está conectado con todo, y donde no siempre es fácil orientarse.

Post: El protagonista eres tú

30 de diciembre de 2006

Imagínate que un día, al pasar por delante de un quiosco, ves en la portada de la revista *Time* que has sido elegida persona del año. Pues sí, este año ha sucedido.

La portada que el prestigioso semanario dedica a la personalidad más influyente en 2006 no la ocupa ningún político,

ni ninguna estrella del espectáculo, ni ningún científico. No, la portada es para ti. Para ti, para mi y para todos y cada uno de los millones de individuos que, con nuestras pequeñas aportaciones, vamos dando forma a eso que han dado en llamar Web 2.0.

La historia de la Web 2.0 es un relato de colaboración humana a una escala desconocida hasta el momento. Es la historia de los usuarios, de Google, de YouTube, de Wikipedia, de Flickr, de LinkedIn, de MySpace, de los blogs como el mío, del *Open Source*. Es la historia del desarrollo de una comunidad planetaria que no conoce de fronteras. Las reglas del juego de la política, la economía y la sociedad se están transformando ante su empuje. Estamos ante el nacimiento de la democracia digital.

Asistimos a una explosión de productividad e innovación nunca antes vista que se expande, imparable, conforme más y más individuos se deciden a aportar su granito de arena en la construcción de la red de redes. Modelos de negocio se quedan obsoletos de la noche a la mañana, mientras otros irrumpen con fuerza de la nada. El mercado de trabajo se vuelve más transparente, más amplio, más libre. La globalización se impone por mucho que haya quien todavía intente negarla o se resista.

Estamos ante un momento histórico, ante una revolución muy especial, ya que no solo está cambiando el mundo, sino que también está cambiando la forma en que el mundo cambia. Una nueva era ha llegado.

Etiquetas: Tecnología, Sociedad, Redes

La brecha digital

El progreso tecnológico, particularmente en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, está alterando la forma en que las personas nos relacionamos entre nosotros y con nuestro entorno. Cambia el modo en que nos comunicamos, trabajamos, disfrutamos del ocio, incluso cómo encontramos pareja. Sin embargo, no todo el mundo es capaz de asimilar todos esos cambios a la velocidad con que suceden. De este modo surge la llamada brecha digital, un nuevo criterio de diferenciación social que separa a las personas que siguen el ritmo de la evolución tecnológica de aquellas otras que, voluntaria o involuntariamente, se mantienen al margen de ella.

Post: Invirtiendo en capital humano

7 de septiembre de 2009

Gary Becker, Premio Nobel de Economía en 1992 por su investigación en el campo del capital humano, hace referencia en una entrevista en CBS MoneyWatch a tres cuestiones que no deberíamos pasar por alto cuando planifiquemos nuestro desarrollo profesional:

En primer lugar la brecha digital, o cómo la evolución tecnológica y el consiguiente desarrollo de la economía de la información y el conocimiento están agrandando el diferencial de competitividad en el mercado de empleo entre quienes están preparados para un mundo en red y quienes no lo están.

En segundo lugar, la creciente variabilidad del entorno. En un entorno más cambiante e incierto deberíamos preocuparnos por desarrollar nuestra flexibilidad, nuestra capacidad de adaptación al medio, más que invertir en competencias que únicamente tienen encaje en una organización o en una ocupación específicas.

Finalmente, la tendencia a que la vida profesional se prolongue en el tiempo más allá de la actual edad de jubilación. Por este motivo, los plazos que consideramos cuando calculamos el retorno de nuestras inversiones en capital humano, deberían ser cada vez más largos.

Etiquetas: Tecnología, Sociedad, Educación