



Gestión de la diversidad

TEXTO: José Aguilar López, Socio director de Mindvalue.

¿ No se trabajará los fines de semana, verdad?

En principio, no. Procuramos organizar las tareas de modo que todas queden cumplidas dentro del horario laboral”.

El entrevistador se sentía molesto, ya que no estaba habituado a que fueran los candidatos quienes plantearan de un modo tan explícito la cuestión sobre las condiciones de trabajo. De un tiempo a esta parte, los recién licenciados llegaban cada vez con mayores exigencias y condiciones.

¡Qué lejana la época en la que los chicos de su generación tocaban con temor reverencial la puerta de las grandes empresas de servicios profesionales, dispuestos a todo por conseguir la oportunidad de comenzar su carrera en una firma prestigiosa! En aquellos años no se hablaba de horarios ni de vacaciones.

El propio entrevistador, socio a los 43, se siente en parte identificado con el muchacho que tiene ante él: el mismo expediente académico brillante, la misma determinación, ideas muy claras sobre sus objetivos... Pero algo ha cambiado. Él es consciente del precio que ha pagado para alcanzar su posición actual. Tras años de duros esfuerzos, hoy disfruta de un cargo envidiable, de unos ingresos elevados y de un patrimonio consolidado. El esfuerzo ha valido la pena, y ahora puede beneficiarse de todas las ventajas asociadas al punto álgido de una brillante carrera profesional. No puede olvidar los años que ha enterrado, en sus “décadas prodigiosas” (a los 20 y a los 30). Pero, visto con perspectiva, la inversión ha resultado rentable.

Por eso no entiende la actitud del muchacho que sigue desgranando ante él los méritos que le avalan como candidato ideal para el puesto que está en juego. “¿Es como yo, con veinte años menos?”, se pregunta el entrevistador. En parte sí, y en parte no.

La pregunta recurrente del muchacho saca al entrevistador de sus recuerdos:

—“Entonces, ¿seguro que no se trabaja ningún fin de semana?”

—“Como te decía, sería una circunstancia verdaderamente excepcional. Manejamos bien los flujos de trabajo y negociamos con nuestros clientes unos plazos factibles”.

Finalmente, el candidato manifiesta la razón de tanta insistencia:

—“Mira, es que yo esquío”.

—“Ningún problema, replica el entrevistador. Durante la temporada, dis-

pondrás de los fines de semana para practicar tu deporte”.

El tira y afloja culmina en la demanda que plantea el candidato: un compromiso formal por parte de la empresa de respetar todos los fines de semana.

EL DILEMA

Ya sólo en su despacho, el entrevistador no se explica cómo ha permitido que la conversación continuara después de semejante petición. Hace sólo unos pocos años, un comentario de esa naturaleza habría puesto punto final a la charla. Pero las cosas han cambiado. Ahora cada vez hay menos gente disponible en el mercado. Hay que pensárselo muy bien a la hora de desechar a un candidato, sobre todo si reúne todo el perfil para el puesto.

El entrevistador tiene todavía sobre su mesa el informe sobre la carencia de profesionales cualificados. Por razones demográficas, el número de personas que accede al mercado laboral es decreciente, y lo seguirá siendo durante los próximos veinte años. Esta carencia se ha cubierto, en parte, con la progresiva incorporación de la mujer al mercado laboral y por la llegada de un intenso flujo de inmigrantes. Aun así, las posiciones de mayor cualificación registran un déficit crónico de candidatos disponibles.

Cuando él se enfrentaba a sus primeras entrevistas de trabajo, tenía muy claro que el poder residía en la oferta de empleo. No en vano vino al mundo en 1964, año en el que más españoles han nacido. Tuvo que competir duro con otros compañeros bien preparados, para acceder a una de las pocas plazas con auténtica proyección que salían al mercado. Ahora las tornas se han invertido. Para algunas posiciones, son las empresas las que se disputan una fuerza laboral escasa. El poder ha pasado, en parte, al bando de la demanda de

empleo. Estos chicos son conscientes de su fuerza negociadora. “Hay cosas por las que no paso”, reflexiona. Pero también debe reconocer que cada vez son menos.

UNA CUESTIÓN DE VALORES

¿Es sólo un problema cuantitativo? No, concluye el entrevistador. También se ha producido un cambio de valores. Es curioso cómo en tan poco tiempo se han modificado las formas de pensar y de responder en un ámbito profesional. El caso del esquiador no es un problema aislado, tan solo es una manifestación algo más exagerada de un fenómeno cada vez más común. Este muchacho quiere hacer una buena carrera profesional. A lo que no está dispuesto es a renunciar a otras dimensiones de su vida para alcanzar este objetivo. Está claro que es una persona capaz de trabajar esforzadamente.

“Lo que le diferencia de mí, piensa el entrevistador, es que yo aposté por un proyecto a largo plazo y recibí el premio por mis esfuerzos de un modo progresivo, con el paso del tiempo. Él es capaz de enfrentarse a un reto de duración limitada y quiere una recompensa inmediata. Mi carrera ha sido más lineal, y los vínculos que he establecido con mi organización han sido sólidos y duraderos. Muchos de los que se sientan hoy aquí conciben su carrera como por etapas, que se pueden vivir con intensidad pero que dejan paso sin ningún sobresalto a la fase siguiente. Sus vínculos tienen fecha de caducidad y por eso es hasta cierto punto lógico que no dilaten hacia el futuro la compensación por esfuerzos presentes”.

Pero el entrevistador no tiene que irse muy lejos para observar el cambio que se ha producido en su entorno, y al que quizá no se ha adaptado todavía. Su propio hijo, de ocho años, es un maestro en la obtención de recompensas por méritos actuales y futuros. De hecho, recuerda el último curso de negociación al que ha asistido y debe reconocer que aprende más en una tarde en familia, que en todas esas sesiones formativas. Comentando este hecho con un amigo, éste le explicó que a su propio hijo le ha puesto el sobrenombre de Valor Actual Neto. “Y además me aplica una tasa de descuento de lo más ventajosa para él, explica el amigo”.

Estas reflexiones le llevan a concluir que, más que un problema de reclutamiento, se enfrenta a un problema de comunicación. Habla el mismo idioma que los muchachos que van pasando por la sala de las entrevistas, pero no emplean el mismo lenguaje. Inconscientemente, se proyecta en la persona que tiene delante, y piensa que va a responder con sus mismos parámetros y valores, pero ya no es así. El entrevistador cae en la cuenta del gran esfuerzo que ha realizado a lo largo de estos años por adaptar su discurso a las necesidades y expectativas de sus clientes. ¡Ya no vende como hace diez años! Y sin embargo, siguen estableciendo la comunicación con sus subordinados en los mismos términos que empleaba su jefe cuando se incorporó a la Firma.

Toma nota para tratar el asunto en la próxima Junta de socios. A lo mejor, los problemas acuciantes que han identificado en los últimos años (y que tanto dinero les cuestan) tienen una causa a la que no han prestado la debida atención: los altos índices de rotación, sobre todo en determinados perfiles; las dificultades para reclutar jóvenes con talento; los problemas operativos derivados de la escasa disponibilidad de las nuevas generaciones de empleados, reacios a dar un paso más allá de sus estrictas obligaciones y restrictivos a la hora de asumir proyectos que exijan pasar noches fuera de casa... Tal vez todas esas situaciones no son más que expresiones distintas de un mismo fenómeno. Es probable que la empresa esté siendo el escenario de muchos diálogos de sordos, de conversaciones que parten de implícitos diversos. Es el viejo problema de la gestión de la diversidad, que frecuentemente reducimos a sus formas más estereotipadas (relación con personas procedentes de otros espacios culturales, con inmigrantes o con colegas y clientes de otros países) A lo mejor, la diversidad empieza en la propia casa, entre personas que tienen un origen común pero que se han formado en escalas de valor diferentes.

El entrevistador cierra su agenda electrónica porque ya le anuncian la llegada del nuevo candidato. Está dispuesto a afrontar el problema, consciente incluso de las dificultades que va a encontrar entre los actuales socios, que interpretan estos comportamientos como una falta de compromiso. “El compromiso está ahí —concluye—, sólo que hay que ganárselo; ya no nos lo regalan como antes”. Pero mientras el próximo aspirante cruza el umbral de la puerta, el entrevistador decide internamente no contratar al esquiador. ●

Es probable que la empresa esté siendo el escenario de muchos diálogos de sordos, de conversaciones que parten de implícitos diversos. Es el viejo problema de la gestión de la diversidad.