

Crear valor y futuro desde las personas

En octubre de 2003 se ponía en marcha PeopleMatters, con la vocación de ayudar a las empresas a mejorar su competitividad a través de sus personas. En estos diez años, se han producido cambios en nuestro país, en nuestra sociedad y en nuestro mercado.

A principios de 2000, España vivía inmersa en un proceso de crecimiento significativo. En los años anteriores se habían sentado los fundamentos para ello: importantes inversiones en infraestructuras, privatización de empresas públicas, consolidación de sectores, etc. Eran tiempos en los que el país recortaba puntos y distancia con Europa. La entrada de España en el euro supuso además un reconocimiento como economía y como sociedad. Eran tiempos de euforia que tal vez ocultaban algunos hándicaps de nuestro modelo de crecimiento.

España tiene una economía tremendamente terciarizada. Dos de cada tres puestos de trabajo están en la economía de servicios. Solo uno de cada dos está en las actividades primarias, en las industriales o en la construcción. Y ahí, en la economía de servicios, ¡las personas son más importantes! Porque lo que se compra son servicios que personas (profesionales) ofrecen a personas (clientes). En los servicios, el performance de las personas es la clave.

En aquella época, los informes de competitividad ya alertaban del riesgo que había en nuestro país en aspectos de personas. La educación era un desastre; si bien muchos jóvenes accedían a la universidad, también muchos estudiaban titulaciones con muy baja demanda laboral, y los que "pasaban" por la universidad dejaban sus estudios. Además, la formación profesional no acababa de arrancar y miles de jóvenes abandonaban el sistema educativo con los estudios más básicos, pero sin una formación específica para el mundo laboral.

Otro de los problemas era un marco jurídico-laboral inflexible, que desincentivaba tanto la contratación como la asunción de compromisos laborales de cierta permanencia. La contratación temporal era la fórmula más utilizada. Por el contrario, y aunque éramos una economía de servicio, las contrataciones a tiempo parcial no terminaban de despegar. Los tribunales de lo social tenían un sesgo hacia el empleado y las condiciones de salida del mercado desaconsejaban la inversión.

La estrategia de muchas empresas en materia de personas podía resumirse en prescindir de profesionales mayores, e incorporar gente joven más barata y, supuestamente, mejor formada. Otro inconveniente era el que no se discriminaba lo suficiente por desempeño. No se decía quién lo hacía bien y porqué y, sobre todo, el buen o mal desempeño no tenía consecuencias retributivas o de carrera.

En definitiva, aunque la situación de nuestras empresas era buena y nuestra economía era la envidia de Europa, había claras oportunidades de mejora en áreas relacionadas con la gestión de las personas.

Y ahí nació PeopleMatters, conformada por un equipo de consultores de negocio, pero con fuerte especialización en el factor personas y con el propósito de crear valor y futuro desde las personas. Desde entonces, han pasado dos periodos, cinco años de crecimiento de nuestra economía y empresas y cinco años de ajuste; situaciones muy distintas ante las que nuestra Firma ha tenido que adaptarse.

El periodo 2003-2008 se caracterizó por el crecimiento y por la incorporación a los procesos de gestión de nuevas técnicas y cierto grado de sofisticación. Comenzaron a construirse planes directores de capital humano, para alinear las estrategias de personas con la estrategia del negocio, su cultura y la situación de un mercado laboral con mucha demanda y escasa oferta de profesionales.

Fueron años en que España atrajo a millones de trabajadores de otros lugares del mundo, procedentes de Latinoamérica, Europa del Este, África o incluso Asia. Nuestra población creció, en términos netos, varios millones de personas. España había absorbido varios millones de parados, además del incremento de población activa por la participación de las mujeres jóvenes en el mercado laboral. Aun así, tuvimos que incorporar millones de inmigrantes a nuestro mercado. Aunque la construcción fue un sector importante, los servicios siempre han sido nuestro principal sector económico.

Los procesos de gestión de personas se empezaron a definir, estructurar y formalizar, con la incorporación de herramientas y modelos internacionalmente reconocidos. Surgieron profesionales más cualificados al frente de algunos de estos procesos, como Talent Acquisition o Compensación y Beneficios. Asimismo, fueron años con iniciativas en mejorar

“Está en manos de los equipos directivos poner todos los medios para hacer mejores empresas, y con ello contribuir a la competitividad del país”

la calidad directiva. Nuestro país tenía jefes que nunca habían sido formados en la gestión de personas y equipos. Por lo tanto, era urgente ayudarles a transformarse en usuarios de esos procesos. Esto supuso fuertes inversiones en materia de formación y desarrollo de directivos.

También fue un periodo para conceptos como el de la igualdad de género, pues había que acomodar la empresa a la nueva realidad derivada de la incorporación de la mujer al mercado laboral, y la conciliación entre la vida laboral y personal, que tanto reclamaban las nuevas generaciones.

Igualmente, surgieron las primeras iniciativas de Employer Branding. Había una necesidad de atraer y de retener, al menos a los buenos, y el posicionamiento de las empresas como lugares para trabajar fue una nueva prioridad. En 2004, PeopleMatters ayudó a un conocido banco español a realizar el primer Employer Branding Plan hecho en nuestro país.

Pero todo aquello se truncó como consecuencia del inicio de la crisis financiera internacional, que puso en entredicho nuestras capacidades para competir. El 15 de septiembre de 2008 se anunció la quiebra de Lehman Brothers, que dio inicio a una etapa con tremendas consecuencias para la economía española. Un año después, la economía mundial entró en recesión. Desde entonces, el discurso cambió y empezó a hablarse de ajuste. Las empresas vieron mermar sus ingresos y márgenes, y la financiación se evaporó. Todos debían ajustar costes, y la partida más importante en una cuenta de resultados de una economía terciarizada, la de los costes de personal, se vio fuertemente afectada. Las personas pasaron de ser el mayor activo, a ser el mayor coste, actuando sobre los dos factores que en él inciden: el coste unitario, que incluye todas las partidas de la Compensación y los Beneficios, y el número de personas.

El ajuste de salarios y la destrucción de millones de empleos en España ha tenido consecuencias terribles para nuestro mercado, como el triste honor de batir el récord mundial de la tasa de paro. Este ha motivado la reducción del consumo y el incremento de las prestaciones; lo cual nos ha metido un círculo vicioso de destrucción de empleo, caída del consumo, descenso de ingresos empresariales, incremento de paro.

La crisis mundial de 2009 se superó y el PIB mundial vol-

vió a crecer en 2010... En casi todos los mercados, menos en España, que sigue sin superar la crisis, mientras muchas economías crecen.

En este segundo lustro (2008-2013), PeopleMatters continuó al lado de las empresas en sus nuevos desafíos. El primero, ayuda a mejorar la competitividad desde las personas, mediante los ajustes en las políticas retributivas alineando más la retribución con el desempeño, los resultados y la creación de valor. El segundo, trabajar en la "reilusión" de los equipos afectados emocionalmente por años de dificultad y ajuste. Por último, apoyar la internacionalización de nuestras empresas. En 2010, muchos vieron cómo otros mercados volvían a la senda del crecimiento y empezaron a exportar, e incluso a invertir en nuevos mercados.

Esto tiene unas tremendas consecuencias en la gestión de las personas e incluso en el tipo de profesionales que incorporar; de hecho, hoy algunos hablan del talento global. Hay que reinventar negocios y formas de hacer, y la innovación juega un papel importante. Ante las nuevas demandas del mercado, PeopleMatters ha tenido que ajustar sus servicios.

Ahora, a finales de este 2013, es momento para reflexionar sobre el futuro inmediato. Algunos vaticinan que nuestro país va mejor, otros que tiene que ir mejor, aunque sea por la inercia del conjunto del mercado. Otros piensan que estamos en una situación de debilidad y que, en cualquier momento, un constipado nos puede llevar al hoyo. Incluso hay quien piensa que los problemas políticos nos pueden afectar negativamente como sociedad y como mercado. Existen incertidumbres incluso sobre el futuro de una Europa que no termina de encarrilarse por la senda de la unidad o sobre el mantenimiento de un estado del bienestar europeo. También hay quien sostiene que Europa tiene mucho que perder, porque acumulaba mucha riqueza mundial, y que la globalización hará que otros crezcan. Lo que no cabe duda es que los equipos directivos tienen que ser conscientes de que está en sus manos poner todos los medios para hacer mejores empresas, y con ello contribuir a la competitividad de nuestro país.

En este futuro, PeopleMatters puede aportar su grano de arena, ayudando a sus clientes a crear valor y futuro... desde las personas ■

