



# de gestión de

**E**n el presente artículo trataré de esbozar lo que para mí son los tres ejes de la gestión de personas, es decir, la gestión del talento, la gestión de la diversidad y la contribución a la competitividad empresarial.

Para llegar a estos tres ejes partiré de un análisis del mercado laboral y de las grandes tendencias de nuestro entorno, que exigen una respuesta en la empresa.

Antes de iniciar el análisis, voy a enunciar unos principios que, no por ser muy reiterados, están vivos en la realidad de nuestras firmes creencias.

## Principales premisas

**1. Las personas son la clave de los negocios.** No son un factor más; son “el factor”, tanto en la generación de ingresos como en el consumo de recursos financieros. Las empresas venden bienes o servicios. Los servicios tienen un peso cada vez mayor en los mercados e incluso en la venta de bienes, que muchas veces van asociados a la entrega de servicios. En los servicios la persona lo es todo, ya que ambos factores van inexorablemente unidos.

**2. Las personas son “la diferencia”.** Desde el mundo del marketing nos hablan de la importancia de buscar elementos diferenciadores, de competir por diferenciación. Pues bien, el principal factor de diferenciación de una empresa son las personas que la componen. Mientras lo demás es relativamente fácil de copiar, las personas no son replicables. **Las empresas compiten por precio, por calidad o por innovación. Para cualquiera de estas ventajas, la persona es crítica.** Cuanto mayor valor se aporta, más importante es la persona que está detrás. Si nuestra ventaja competitiva es la innovación, tenemos que tener personas que innoven, que puedan y quieran innovar. En los tres ámbitos de competencia las personas son importantes, pero cuanto más alto sea el listón y más valor se aporte, la persona será más y más relevante.

Si esto es así, y las personas son la clave y son la diferencia, parece que necesitamos de una reflexión sobre su gestión, lo que podríamos denominar una adecuada estrategia de gestión de personas. Cuestiones como dónde reclutamos, los perfiles que incorporamos,

# Ejes en la estrategia personas

los criterios de promoción, etc. pueden ser vitales para ser competitivos, sobrevivir, ser simplemente uno más o desaparecer.

Para hacer una reflexión sobre cómo debemos gestionar adecuadamente nuestras personas debemos tener en cuenta tres aspectos:

1. La estrategia del negocio.
2. La cultura deseada.
3. Las circunstancias del mercado laboral.

En este último aspecto haremos un especial hincapié, ya que también nos aporta información útil de las tendencias que condicionarán nuestra gestión de personas.

## El mercado laboral

El mercado laboral o mercado de trabajo es eso: un mercado. Hay unos vendedores (los profesionales), unos compradores (las empresas y las administraciones que requieren profesionales), un objeto (el propio profesional) y un precio que el comprador paga por el servicio (el salario y otras recompensas por el trabajo). La única diferencia entre este y otros mercados es que el vendedor es la misma persona que el objeto de la transacción, lo cual otorga a este mercado una diferencia por la vía de la emoción. **No es lo mismo “vender” que “venderse”. El componente reflexivo del verbo hace que en el precio se incluyan también elementos emocionales**, por ello se distingue entre el “salario” y el “salario emocional”, en el que se incluyen otros muchos aspectos que cada persona valora. Finalmente, como otros mercados, el mercado laboral también tiene unas normas que lo regulan. Este hecho es especialmente relevante en el caso español ya que el marco jurídico laboral de nuestro país ha sido apuntado en diversas ocasiones e instancias como un problema para nuestra competitividad.

A su vez, el mercado laboral se puede dividir en tres

submercados con características propias:

1. **El del esfuerzo físico**, que fue muy importante en los siglos XIX y XX. Lo que aportaba el profesional era “músculo”. Es curioso que muchos términos de nuestra jerga de gestión de personas tengan reminiscencias de ese mercado: “fuerza del trabajo”, “mano de obra”, etc., hacen referencia a un tipo de trabajador que hoy representa un porcentaje bajo de nuestro mercado.
2. **El del servicio**, al que podríamos denominar el mercado de “la sonrisa”.
3. **El del conocimiento**, en el que se compran y se venden “conocimientos” y que podría representarse por el cerebro.

Analicemos a continuación los principales factores que influyen en el mercado laboral.

## Factores demográficos

Entre los factores que afectan al mercado laboral, los demográficos son especialmente relevantes: son los que determinan la configuración de la oferta (los profesionales).

Entre los factores demográficos (poblacionales) que tienen una especial incidencia podríamos citar la reducción de la natalidad sufrida en nuestro país a partir de 1978, el incremento de la esperanza de vida, el irremediable envejecimiento de la población y la incorporación de la inmigración.

**Los factores demográficos han sido objeto especial de nuestro estudio en los últimos años, por su especial incidencia en la configuración de la oferta** y por la peculiaridad y virulencia de la situación explosiva de nuestra demografía.

A modo de síntesis diremos que hasta 1978, y durante décadas, nacían en España casi 3 hijos de media por mujer. Esta tendencia se rompe en ese año, cayendo a 1 hijo por mujer en el año 1998, aunque actualmente se ha frenado gracias a las mujeres inmigrantes, que contribuyen con el

20% de los nacimientos que se producen en nuestro país. La cuestión es que, en tan sólo dos decenios, hemos pasado de tener una horquilla superior a los 650.000 niños/año a contar sólo con 360.000.

Ello implica que 20 años más tarde habrá menos profesionales, aunque **cuando más se notará la no llegada de jóvenes será entre los años 2016-2023, cuando accedan al mercado laboral los jóvenes de la población más escasa** (los nacidos a partir de 1998).

Así, los jóvenes supondrán un porcentaje muy bajo en el total de la población, más o menos un 13%. Esto es tremendamente distinto a tan sólo unos años atrás, cuando superaban el 30% de la población. En el futuro próximo, los jóvenes serán un colectivo escaso.

## Los jóvenes españoles tienen hoy como objetivo una empresa que les aporte una buena relación entre salario, buen ambiente laboral con poca presión y tiempo libre

La esperanza de vida de los españoles es muy alta y sigue creciendo. Estamos en los ratios más altos del mundo en este indicador, con una media de esperanza de vida en torno a los 80 años. Los españoles vivimos mucho.

La mezcla de ambos datos supone que la población en su conjunto está envejeciendo. Cada año hay menos jóvenes y hay más personas mayores; la media se desplaza. Esto implica que **el colectivo de “maduros” será muy amplio y que nuestras empresas tendrán que aprender a gestionar, comprometer y entusiasmar a un colectivo, el del “profesional mayor”, al que hasta ahora no se ha prestado una gran atención.**

### Factores sociales

La población no sólo es un factor que determina la oferta del mercado laboral. El número de efectivos es importante pero también lo es la manera en que dicho colectivo piensa, siente, ve la vida y valora su relación con la empresa y el mundo del trabajo. Y, en este sentido, también estamos inmersos en importantes cambios, alguno de ellos de gran calado por su radicalidad.

**Entre los factores sociales que afectan a la configuración de la oferta del mercado de trabajo señalaría como los más importantes:**

1. La incorporación de la mujer al mercado laboral.
2. El sistema educativo de nuestro país.
3. El cambio de valores hacia el trabajo de la generación Y.
4. El paro.

La mujer inicia el cambio de tendencia, en cuanto a su incorporación al mercado de trabajo, en la mitad de los años 80. Desde ese momento, y durante todos los años posteriores, la tasa de actividad femenina se ha ido incrementando. En el segundo trimestre del presente año hemos alcanzado la histórica cifra de 10 millones de mujeres activas. Esto ha supuesto dos cosas: por un lado, un complemento al déficit de jóvenes que llegaban al mercado de trabajo y, por otro, unas nuevas necesidades en la empresa. Conceptos como la conciliación y la igualdad han tenido que irse incorporando a nuestro léxico y nuestra práctica de gestión de personas.

El sistema educativo español hace aguas por muchas partes. **Un 65% de los jóvenes actuales, los que hoy tienen menos de 30 años, no poseen ningún título que les capacite para ejercer una profesión.** El restante 35% tiene un título universitario o un título de formación profesional. Tenemos un sistema educativo que genera un alto índice de fracaso, primero escolar y luego universitario. Las matrículas universitarias caen en casi todas las titulaciones. Las universidades tratan de sobrevivir captando estudiantes de otros países. La cultura del mínimo esfuerzo se ha aposentado en una juventud que no quiere parecerse a sus padres.

Todo ello está modificando los valores hacia el empleo de los jóvenes españoles, que tienen hoy como objetivo una empresa que les aporte una buena relación entre salario, buen ambiente laboral con poca presión y tiempo libre (horario de trabajo, vacaciones y tiempo de desplazamiento). Estos nuevos valores son tremendamente distintos de generaciones anteriores, y no sólo de sus padres sino también de sus hermanos mayores, la llamada generación X, que buscaban aprender en el trabajo, carrera profesional y una cierta estabilidad laboral. Las horas de trabajo no importaban y lo que contaba era aprovechar la oportunidad laboral.

Dejaré para más tarde el factor del paro como fenómeno social.

### Factores económicos

España ha tenido entre 1995 y 2007 un tremendo crecimiento económico, muy superior al de los países de nuestro entorno. Como fruto de este crecimiento hemos recordado muchos puntos de distancia con Europa y **nos hemos aproximado a otras economías comunitarias, pero, lo más importante, es que hemos creado más de 8 millones de nuevos puestos de trabajo** en ese periodo.

Dada las características de nuestra actividad económica, el crecimiento ha generado muchos empleos. Gran parte de ese crecimiento se ha producido en el sector servicios, que ha pasado de suponer el 40% de los puestos de trabajo de nuestro mercado a superar el 67% en la actualidad. Es decir, dos de cada tres profesionales de nuestro mercado trabajan en ese sector. España es, claramente, una economía de servicios.

Además del crecimiento económico, otro factor relevante



en este punto es la necesidad de mejorar nuestra competitividad. Muchos economistas nos advierten de que nuestra capacidad competitiva es claramente mejorable. El *World Economic Forum* nos sitúa, por capacidad de competir, en la posición 29 del listado de países. Si analizamos los factores y subfactores de evolución de la capacidad competitiva, podemos apreciar que aquellos relacionados con la regulación del mercado de trabajo son los que menos nos puntúan y más deterioran nuestra capacidad de competir.

Nuestra economía tiene un gran déficit exterior. Nuestra demanda interna no se abastece con nuestra capacidad productiva y el déficit exterior es galopante e insostenible. **Tenemos que mejorar nuestra capacidad de exportación y nuestros productos y, especialmente, nuestros servicios, que tienen que ser más y más competitivos.**

El gran crecimiento económico junto a la reducción de oferta nos ha obligado a incorporar al mercado millones de trabajadores de otros países en los últimos diez años. La inmigración ha pasado a ser un elemento clave de nuestra oferta. Es un factor demográfico fruto de un desajuste entre la oferta nativa y la demanda del mercado.

En estos momentos podríamos decir que tenemos unos 5 millones de trabajadores no nacidos en España en el mercado de trabajo español (4,5 inmigrantes, más un millón de irregulares, más un millón de nacionalizados, a

los que habría que restar los inmigrantes no laborales que ya superan el millón en nuestras costas). En cualquier caso, **una población de trabajadores inmigrantes tan importante requiere prestar especial cuidado a aspectos nuevos de multiculturalidad en la empresa que no eran precisos hace unos años.**

### **El desempleo**

Hemos visto reducirse el paro a unas cifras basales en torno a 1,7 millones de personas. Ello quiere decir que cuando hemos tenido una tremenda demanda de trabajadores que ha requerido la incorporación de unos 5 millones de trabajadores de otros países, nuestro paro no ha bajado de esa cifra. Así, el 1,7 es el “paro estructural” del país, muy concentrado en las comunidades autónomas del sur de la Península.

En los últimos meses, concretamente desde el inicio de la crisis después del verano de 2008, hemos alcanzado la cifra de 4,5 millones de desempleados. Bajo ese número se esconde ese 1,7 millones de paro estructural y el resto se reparte entre crecimiento de la población activa (mujeres e inmigrantes) y destrucción de empleo. **En 2008, a pesar de la crisis, se han incorporado al mercado de trabajo español más de 600.000 inmigrantes** e incluso en 2009, con la crisis haciendo estragos, hemos seguido recibiendo casi 200.000 nuevos inmigrantes en nuestro país.

El paro ha vuelto a la actualidad y ha resucitado como uno de los grandes problemas de nuestra sociedad.

### Factores regulatorios

Habría que enumerar dos factores legislativos o regulatorios. En primer lugar, la necesidad ya esbozada de modificar, modernizar y flexibilizar el conjunto de normas que regulan el mercado de trabajo que hace que nuestro país pierda competitividad. **No puede ser que, aún estando de acuerdo la empresa y sus profesionales, no se puedan ajustar los salarios a las circunstancias del mercado y sea más fácil despedir que ajustar.** No puede ser que sea más barato despedir a muchos que a uno, o que una misma empresa esté sujeta a múltiples convenios. Son muchas las inflexibilidades de la regulación del mercado y es necesaria una reforma en profundidad del marco jurídico-laboral que nos permita ser competitivos en un entorno global cada día más completo.

**El segundo factor legislativo importante es el mantenimiento del sistema público de pensiones.** España, como la mayor parte de los países de la Europa continental, tiene un sistema de pensiones con una importante prestación, especialmente para los trabajadores de menor nivel de ingresos. El modelo de dicho sistema público de pensiones es “de reparto”, de modo que los trabajadores de hoy están pagando a los beneficiarios de las prestaciones actuales. Esto implica que, para que se mantenga el sistema, el número de trabajadores cotizantes tiene que ser superior al de los beneficiarios. Mirando los números de la demografía, podemos apreciar una situación de alto riesgo ya que coincidirá la llegada al mercado de las promociones más pequeñas (2016-2023) con la salida del mercado de trabajo de las generaciones de los *baby-boomers* españoles, en

las que ingentes cantidades de trabajadores dejarán la actividad... y deberían empezar a cobrar sus prestaciones de jubilación. Esto es un cóctel explosivo que hará que las administraciones tengan que presionar a las empresas para retrasar las edades de jubilación. **Las empresas tendrán que aprender a gestionar personas más mayores trabajando más tiempo.**

Todos los factores mencionados generan en las empresas nuevas preocupaciones y áreas de interés a las que habrá que dar respuesta.

### Áreas relevantes

Actualmente, en la gestión de personas cobran relevancia seis ámbitos a los que hay que dedicar especial atención:

- 1. La atracción, retención y el desarrollo del talento.** El talento es ya escaso y lo será aún más; tendremos que dedicar recursos a buscar vías diferenciales para dicho fin.
- 2. La gestión de equipos multiculturales,** con personas de distintas procedencias.
- 3. La gestión de personas de distintas edades.** En este punto es especialmente relevante aprender a gestionar personas maduras, que en el mercado laboral actual han sido tratadas casi como proscritas, a las que había que sacarse de encima cuanto antes, ya que su aportación en desempeño era baja en relación al alto coste acumulado.
- 4. Aprender a gestionar horarios y tiempos de trabajo de manera eficiente para aprender a conciliar.** Las políticas de conciliación e igualdad han venido con vocación de permanencia.



### 5. Cuidar al máximo los costes relacionados con personas.

La necesidad de competir, y más en una economía de servicios como la nuestra, hacen que los costes de personal sean los más importantes de la cuenta de resultados.

**6. Sacar el máximo rendimiento.** Una vez incorporado el coste, la gestión de personas tendrá que velar por la obtención del máximo nivel de rendimiento.

## Principales frentes

Los ámbitos mencionados nos llevan a plantear tres frentes -además de dos áreas transversales, que comentaremos más abajo- que deberán atender la estrategia de gestión de personas:

**1. La guerra por el talento.** Aquí incorporamos las políticas de atracción del talento, su retención y su desarrollo, para que no se vuelva obsoleto con el paso del tiempo.

**2. La gestión de la diversidad.** En el sentido amplio de la palabra, es decir, diversidad de género, de orígenes y de edades, prestando una especial atención, en nuestro caso, a la gestión de personas maduras.

**3. La competitividad.** Desde la gestión de personas se tiene que contribuir a la competitividad y sostenibilidad de los negocios en un mundo cada día más complejo y difícil, en el que la globalización y la especialización implican nuevos retos y desafíos.

La dificultad radica en que estos frentes están interrelacionados. **Podría ser fácil atraer y retener el mejor talento, pero tal vez esto podría poner en riesgo la competitividad.** Podemos retener creando entornos relajados pero, nuevamente, esto afectaría al rendimiento y, por tanto, a la competitividad.

La estrategia de gestión de personas debe velar por la mejor combinación de estos frentes.

En este contexto hay determinados procesos y actuaciones que son realmente críticos por su papel transversal. Ese es el caso de la compensación, que es un proceso que ayuda a atraer y retener pero, además, contribuye directamente al control de los costes relacionados con las personas y a la obtención del mejor rendimiento.

## El Employer Branding

Un segundo proceso transversal, además de novedoso, es lo que se ha llamado *Employer Branding* o gestión de la marca como empleador. Un proceso que nace en los Estados Unidos, en la década de los 80, como consecuencia del impacto de la caída de la natalidad sobre el mercado laboral de los entrantes.

**Gestionar la marca como empleador supone aplicar conceptos y herramientas del marketing a la gestión de personas e implica:**

- Conocer el estado de la marca, interna y externamente.

## Los objetivos del *Employer Branding* van más allá de la atracción y alcanza la satisfacción de los empleados actuales y su plena identificación con la empresa

- Definir la propuesta de valor a los empleados.
- Estructurar las acciones que vamos a poner en marcha para conducir la imagen de nuestra marca y no dejarla a la deriva del mercado, en este caso, del mercado laboral.

Los objetivos del *Employer Branding* van más allá de la atracción -impulsora inicial- y alcanza la satisfacción de los empleados actuales y su plena identificación con la empresa, lo cual se traducirá en un alto compromiso y un buen desempeño. Incluso podríamos lanzar la hipótesis de que la marca como empleador ayuda a vender a la empresa, ya que apoya y refuerza la reputación corporativa.

***Employer Branding* no es sólo vender una marca, tenemos que asegurar que eso que trasladamos al mercado es cierto.** No podemos asociar unos mensajes de marca y no cumplirlos. Eso tendría un efecto *boomerang* que se volvería contra nuestra empresa. Y además, la marca, al igual que se construye, se puede destruir, y mucho más rápidamente. Hay compañías que durante años, décadas, han construido una marca como empleadores que se ha mantenido asociada a unos valores y en un cambio de *management*, una fusión mal gestionada, una variación en una política de personas, la ha afectado tan negativamente que incluso la ha podido derrumbar. La marca es un bien precioso en la guerra del siglo XXI.

## ¿En qué sustentar la marca como empleador?

La marca como empleador se debe sustentar en 7 pilares, tres de naturaleza “externa” y cuatro “internos”:

**1. Propósito de la empresa y su capacidad de atractivo hacia el mercado de profesionales.** La identidad de la empresa, sus valores más íntimos, conforman la marca como empleador.

**2. Procesos de gestión de personas,** desde el reclutamiento hasta la desvinculación. Todos ellos pueden ser aprovechados para generar marca.

**3. Comunicación interna.** Área que ha recibido pocas atenciones en el pasado y que ahora es imprescindible para desarrollar el compromiso de las personas con los proyectos empresariales. Difícilmente la persona se puede comprometer si no conoce.

**4. Calidad de la estructura directiva y gerencial de la empresa.** Un buen proyecto empresarial se debe sustentar en una buena estructura directiva, capaz de gestionar el compromiso de los profesionales libres que trabajan en él.

dichas posiciones. Ganar premios, salir en los rankings, ser conocidos y ser reconocidos son nuevos desafíos para la gestión de personas.

**La gestión de la marca como empleador jugará un papel muy importante en el éxito empresarial desde una perspectiva de sostenibilidad y medio plazo,** y será uno de los procesos transversales para soportar una estrategia de gestión de personas que atienda a los frentes y desafíos actuales: el de la atracción, retención y desarrollo del talento, el de la gestión de la diversidad y



**5. Venta externa que de la empresa se haga respecto a la experiencia de trabajo.** Se materializa en el mercado laboral de referencia.

**6. Capacidad de prescripción en los centros de formación,** lo que consideramos nuestros “caladeros” de empleo.

**7. Difusión de nuestra marca entre todos aquellos que pueden hacer de prescriptores** en el mercado laboral de referencia.

Hace pocos años hubiese parecido absurdo hablar de invertir en marca para atraer a los mejores. Ahora, muchas empresas compiten en los rankings como mejor lugar para trabajar y se proponen objetivos de mejora en

el de la contribución a la competitividad de la empresa.

En nuestro país el concepto llegó, como muchos otros, muy tarde. Nuestra primera evidencia empresarial de una iniciativa de *Employer Branding* data del año 2004. En 2009 ha sido publicada la primera obra sobre la materia bajo el título *Employer Branding. La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*, obra impulsada por nuestro equipo con la voluntad de compilar las primeras experiencias de aplicación en nuestro país.

Ahora está en las manos de los profesionales de la dirección de personas que esas primeras experiencias se amplíen a otras muchas empresas, y más en un entorno laboral altamente competitivo en el que ser percibido como un excelente lugar para trabajar va a marcar, sin duda, la diferencia. ■