



Olga Rincón
Gerente de PeopleMatters
www.peoplematters.com

Pasadas las fiestas de Navidad y en plena cuesta de enero son muchas las personas que deciden ponerse a régimen e inscribirse en un gimnasio para recuperar la forma.

Muchas organizaciones están abordando el mismo proceso; están aprovechando esta cuesta, que parece no tener fin, para poner en marcha acciones que ayuden a activar su mejor talento y reducir ineficiencias, buscando un objetivo concreto: ser más eficientes y más productivos en un entorno todavía complicado, donde la eficiencia y productividad son hoy más que nunca una fuente de ventaja competitiva.

En cualquier caso, las decisiones y las acciones para seguir compitiendo en este escenario no deben ser precipitadas y mucho menos mecánicas. Al igual que cada persona necesita que un médico le prescriba un régimen y su entrenador un plan de ejercicio adaptado a sus necesidades y a su objetivo de pérdida de peso, cada organización es diferente y la estrategia y las acciones que identifiquemos para ser más eficientes y productivos, están marcadas por el entorno y por los objetivos que caracteriza a cada organización.

Por ello, es importante reflexionar brevemente sobre el entorno y algunos cambios que se están produciendo:

1. Cambios Demográficos:

- El relevo generacional no está garantizado, pese a que la tasa de natalidad ha sufrido una leve recuperación en los últimos años debido a los nacimientos de madres inmigrantes, España sigue siendo uno de los países con una tasa de natalidad más baja, en la actualidad en torno al 1,4.

Capacidad Directiva & Gerencial

- Más mayores y en mejores condiciones de seguir activos, no solo por el incremento de la esperanza de vida, que en la actualidad se sitúa para España en el 79,8 como media, una de las más altas de Europa, también por la calidad de vida con la que se llega a esta edad.
- Más jubilados y menos personas en edad de trabajar, España en 2050 será el país de la Unión Europea con mayor proporción de jubilados (35,6%) y menos personas en edad de trabajar (52,9%)
- Nuevas políticas para gestionar la diversidad, según el censo del INE 2008, el 11,3% de la población española es de nacionalidad extranjera.
- Desarrollo de nuevas políticas de conciliación e igualdad, en España en poco más de 30 años hemos pasado a triplicar el número de mujeres activas.

2. Cambios Sociales:

- El actual sistema educativo no se adecúa a las necesidades que el mercado laboral está demandado, por ser un sistema muy focalizado en la transmisión de conocimientos y no tanto en el desarrollo de competencias y habilidades.
- Los valores de los jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo, para quienes los criterios más importantes a la hora de seleccionar la empresa donde trabajar son: el salario, un ambiente laboral agradable y la flexibilidad de horarios.
- Pese a las actuales tasas de desempleo, para el talento, sigue existiendo un amplio mercado laboral como ya ocurrió en momentos con tasas de paro superiores.

3. Cambios en el Entorno Económico:

- ¿Iniciando la recuperación? Desde 1996 hasta el comienzo de la crisis, España mantuvo índices de crecimiento superiores a los de la Unión Europea. En 2009, España ha deteriorado el diferencial de crecimiento económico con respecto a otros países y nos está costando salir más de la crisis, pese a que la caída parece haber tocado fondo.
- Necesidad de mejorar nuestra competitividad, España ocupa la octava posición como potencia mundial por PIB y en el último año ha pasado de ocupar una

Un buen momento para ponerse en forma



discretísima 29ª posición al puesto 42 en el índice de competitividad realizado por el *World Economic Forum*, perdiendo 9 posiciones y confirmando la tendencia a la baja que ya se apreciaba.

4. Cambios Legislativos:

- Necesidad de una profunda reforma laboral, introduciendo mejoras estructurales como la flexibilidad del mercado de trabajo y una menor arbitrariedad, impactando en aspectos como la competitividad.
- Necesidad de revisar el sistema público de pensiones derivado de los cambios demográficos.
- En este contexto es necesario definir qué acciones debemos poner en marcha para activar nuestro talento y adaptarnos para mejorar nuestra eficacia y nuestra competitividad:
 - Activar el talento, la incertidumbre en ocasiones puede paralizarnos y hoy más que nunca es importante actuar en:
 - **La atracción de talento**, de una forma innovadora invirtiendo en desarrollar una imagen de marca fuerte y una propuesta de valor al empleado, buscando una notoriedad de la compañía desde la perspectiva financiera, de la experiencia como cliente o consumidor o por la publicidad.
 - **La gestión del compromiso del mejor talento**, con programas específicos y diferenciales de retención y desarrollo. Algunos estudios estiman que un aumento en el compromiso puede reducir la probabilidad de salida del empleado y por tanto en los costes asociados a la rotación (de selección, formación, baja productividad durante el aprendizaje). El incremento en realizar un esfuerzo discrecional mejora la productividad: los empleados están más dispuestos a comunicar errores y posibles mejoras, y ayudan a compañeros aunque no haya ningún incentivo vinculado a ello. Un 10% de incremento del compromiso puede producir un aumento del 6% del esfuerzo



discrecional del empleado, y un 2% de mejora en el rendimiento.

De este modo se puede definir en qué áreas de la empresa hay que intervenir; y sobre qué aspectos de la gestión. Las “palancas organizativas” para generar el compromiso y la productividad son:

- La **dirección y liderazgo**: asegurar que las personas conozcan y se comprometan con las prioridades actuales del negocio. En este punto destaca la importancia de seguir trabajando el desarrollo de habilidades directivas y la formación tanto de directivos como de personas con talento, utilizando herramientas como la formación, programas de *mentoring*, *coaching*, con el fin de incrementar las competencias del mejor talento en una situación tan difícil como la actual.
 - La **integración y desarrollo de las personas**: en un estudio reciente, el 31% de los empleados afirma que, para realizar bien su trabajo, necesitan comprender la función y su importancia, versus un 15% que señala los recursos.
 - La **retribución y recompensa**, crítica para la retención de personas. La relación percibida entre la retribución variable y el desempeño incide directamente en el esfuerzo discrecional.
 - La **integridad de imagen como empleador**, crítico no solo para atraer talento, como veíamos anteriormente, también para fomentar la seguridad en el trabajo que los empleados sienten, y refuerza el alineamiento de su actuación con las prioridades empresariales.
 - La **gestión de la diversidad** de un colectivo con modelos vitales definidos por aspectos: demográficos (género y edad), culturales (raza, cultura, nacionalidad, religión), funcionales (antigüedad, formación de origen, experiencia profesional), sociales (estilo de vida) o físicos (discapacidad).
 - La **gestión de políticas de conciliación y la igualdad** e incorporando a nuestra gestión de personas acciones relacionadas con: la calidad en el empleo, la flexibilidad temporal y espacial, el apoyo a la familia de los empleados, la igualdad de oportunidades.
 - La **gestión de la comunicación interna**, tener claras las reglas del juego en momentos de incertidumbre, saber dónde estamos y hacia dónde vamos, permite a las personas decidir y actuar de manera consistente con un objetivo o en este caso, con la estrategia de la empresa. Adicionalmente, comunicar abiertamente genera un sentimiento de confianza entre la empresa y el equipo, reforzando el compromiso. La empresa que comunica adecuadamente ve incrementados los niveles de eficiencia y productividad, dado que se ve reducida la incertidumbre generada por la coyuntura actual.
 - **Adaptarse al entorno**, en este punto es quizás dónde de las compañías más esfuerzos han invertido en los últimos tiempos, pero quizás sea momento de invertir y gestionar de forma más eficiente:
 - La **estructura organizativa**, una estructura más reducida, plana y flexible favorecerá la adaptación a un entorno más dinámico y cambiante
 - El **control de costes**, no implica solo reducir sino asegurar la rentabilidad de las inversiones que hagamos y el control (persona x coste unitario) y en este punto la revisión de la política de compensación es clave
 - La **internacionalización** y el proceso de globalización nos hará invertir en profesionales con idiomas, con experiencia y mentalidades internacionales y dispuestos a viajar y a descubrir nuevas oportunidades en nuevos mercados.
- Hoy más que nunca y para “estar en forma” y adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y cambiante, en el que la eficiencia y la productividad son factores claves de éxito para cualquier organización, será necesario revisar nuestra estrategia y nuestras políticas en estos puntos. Solo así conseguiremos activar aún más nuestro talento y ser mucho más eficientes en el camino hacia la consecución de los objetivos de la compañía, contribuyendo a la ya esperemos que incipiente recuperación económica. ■

Ser la empresa más deseada
por los mejores es una gran ventaja

Peplematters es líder en el desarrollo de Marca como Empleador (*Employer Branding*)

Confíe en el rigor y experiencia de nuestros profesionales en la creación de valor actual y futuro a través de las personas