



Hacia un mundo más global y competitivo

El capital humano como factor de competitividad en España

Desde los años 80 el mundo está experimentando un imparable y espectacular proceso de globalización. Para ello se han ido modificando muchas regulaciones proteccionistas que impedían operar en distintos mercados. Al frente de este proceso se han situado los mercados financieros y detrás se ha ido globalizando diversas actividades. Las empresas de todo el mundo lo tienen en cuenta como estrategia tanto para deslocalizar actividades de producción como de búsqueda de nuevos mercados geográficos en los que crecer.



Alfonso Jiménez

Socio director de PeopleMatters. Profesor del área de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional del IE Business School y Diplomado en Alta Dirección de Empresas por el IESE (Programa PADE 2003). Especialista en Estrategia de Gestión de Personas, Demografía y Mercado Laboral y Desarrollo de Marcas como Empleador.

Las empresas norteamericanas han sido las primeras en implantar estrategias globales, seguidas por las grandes organizaciones europeas. Las españolas han iniciado sus procesos de implantación global más tarde ya en la década de los 90, fundamentalmente orientados hacia los países de Latinoamérica.

En los últimos años los mercados emergentes han tenido niveles de crecimiento sostenibles muy significativos. Destacan China, India, Brasil que lideran un proceso revolucionario de reciente erupción, cada día son más competitivos en detrimento de las economías más maduras.

En este nuevo escenario en el que algunos tienen todo que ganar y otros tenemos mucho que perder es necesario asegurar las capacidades competitivas de todos los factores: tecnológicos, de entorno y, sobre todo, de capital humano.

España tuvo un registro estupendo de crecimiento entre 1996 y 2007. Durante esos años nuestra economía creció

por encima de la mayoría de países europeos, creado un número increíble de nuevos empleos. Algunas de las razones de ese crecimiento han estado vinculadas al desarrollo del sector inmobiliario y de la construcción, a la importante inversión en infraestructuras públicas, al incremento neto de población como consecuencia de la inmigración, a la recepción de fondos europeos y a la privatización de empresas públicas que se realizó en los 90 y que supuso una dinamización importante del mercado.

En el periodo 2004-2007 nuestra economía presentaba síntomas de debilidad en dos puntos: la falta de productividad y el deterioro de nuestra balanza de pagos. Con la erupción de la crisis internacional nuestra evolución se truncó y pasamos a convertirnos en una de las economías más dañadas del mundo.

Nos está costando más que a otros encontrar el camino de la recuperación, fundamentalmente por el nivel de endeudamiento de familias, empresas y administraciones públicas. Quedan de manifiesto los déficits de nuestro modelo económico y todos apuntan a la necesidad de mejorar nuestra competitividad. >

- Necesitamos pasar de un modelo “especulativo” en el que se hacían negocios de manera fácil a desarrollar negocios sostenibles y de calidad, negocios con fondo y con auténticas ventajas competitivas en la que la gestión juega un papel importante.

Si analizamos los factores que más penalizan nuestra competitividad, por ejemplo, en el informe de competitividad que elabora el *World Economic Forum (The Global Competitiveness Report 2009-2010)* vemos que los relacionados con el mercado laboral son los que más dañan nuestra puntuación. Hemos pasado del puesto 29 al 33 en el ranking de competitividad de las naciones, sin embargo, la valoración que obtenemos por nuestro mercado laboral nos sitúa en la posición 98 del mundo.

Sin embargo, aunque el marco jurídico-laboral es manifiestamente mejorable, hay otro elemento importante y es la falta de capacidad en la gestión del capital humano. En el sector público toda la gestión está regulada por la Ley de la Función Pública que no facilita premios ni castigos y los managers de dicho sector, que agrupa a unos 3 millones de trabajadores, apenas pueden dirigir sus equipos. En el sector privado encontramos un entramado empresarial en el que abundan las pequeñas y medianas empresas donde, a menudo, las capacidades de gestión están por desarrollar. Solo el capital humano de las grandes empresas y el de las subsidiarias multinacionales, junto con algunas excepciones en el ámbito de las pymes, cuentan con instrumentos de gestión de capital humano más o menos avanzados.

Algunos de los hechos relevantes que encontramos al respecto son:

- Escaso peso específico del director de RR.HH. en la empresa tanto en puestos.
- La calidad formativa de las asignaturas relacionadas con el capital humano en las escuelas de negocio es claramente inferior a la calidad de otras áreas de la empresa.
- La inversión en consultoría de capital humano en relación al total de la inversión en consultoría es mucho más baja en nuestro país que en otros.
- Las inversiones en capital humano son las primeras que se recortan ante situaciones de mínima dificultad (son consideradas un gasto superfluo y prescindible).

Nuestro país suspende en gestión del capital humano precisamente en un momento en que es necesario que

las personas dejen aflorar todo su talento y lo pongan a disposición de los proyectos empresariales en un entorno cada día más y más competitivo.

ENTORNO DEMOGRÁFICO Y SOCIAL

España ha pasado de ser uno de los países europeos con mayor tasa de natalidad a ser en 1998 el país del mundo con la tasa más baja. En solo 20 años hemos dejado de tener casi tres hijos por mujer a 1,16. Esta tasa se ha mantenido en la población autóctona y solo se ha incrementado a 1,4 por la contribución de las mujeres inmigrantes que están llegando desde mediados de los 90.

Como consecuencia de esta caída de natalidad nos encontramos en un contexto en que cada año llegan al mercado laboral menos jóvenes. Eso será así hasta la siguiente década y nunca volveremos a recibir en el mercado promociones similares a las de los *baby boomer*.

Nuestra esperanza de vida es una de las más altas del mundo. Esto implica que cada día tenemos más personas mayores, otro hecho que pondrá en crisis nuestros sistemas de protección social y nos hará ser uno de los países más envejecidos del mundo. El disponer cada día de más gente mayor junto con la presión pública de reducción de prestaciones relacionada con la jubilación hará que la salida del mercado laboral y la jubilación sea más y más tardía. En los próximos años no nos llamará la atención ver empleados más y más mayores. Si hay una nueva realidad en cuanto a gestión del capital humano en nuestro país para las próximas décadas, ésta será, sin duda, el tener que gestionar “personas más mayores” que tienen que alargar sus vidas profesionales como alternativa a la falta de reemplazo y a la necesidad de posponer el pago de prestaciones de jubilación.

El paradigma imperante en los años 80 y 90 de sustituir gente mayor y cara por gente joven, más preparada y más aguerrida, dará paso al paradigma de cómo sacare el máximo partido al capital humano durante más años.

En la última década han entrado en nuestro país varios millones de trabajadores de otros mercados. Este proceso ha estado muy mal diseñado y mal dirigido. Ha estado volcado hacia el problema de la integración, pero no se ha guiado por las necesidades productivas. Los procesos de concesión de permisos de residencia y trabajo han sido lentos. Un ejemplo de falta de planificación en esta materia es que incluso tras el inicio de la crisis y

durante los años 2008 y 2009 hemos seguido recibiendo un importante número de personas de otros mercados, cuando estábamos ya en fase destructiva de empleo.

De hecho una parte importante del paro actual está directamente relacionado con el incremento de población activa de origen extranjero que se debe sumar al paro estructural y al paro por destrucción de empleo.

Aunque en estos momentos no requerimos seguir trayendo trabajadores extranjeros, la inmigración seguirá presente por tres vías: porque la práctica totalidad de los trabajadores que han venido a nuestro país se quedarán en nuestro mercado, porque hay una serie de puestos y actividades en nuestro mercado que los trabajadores autóctonos no van a desempeñar y, en tercer lugar, porque España seguirá requiriendo un cierto porcentaje de capital humano para complementar algunos proyectos e iniciativas.

Desde mitad de los 80 la mujer española también ha ido incrementando su participación en el mercado laboral español. Cada año más mujeres se han integrado en el mercado siendo éste un elemento trascendente de modernidad de nuestra sociedad. Posiblemente sea el mayor de los cambios que ha tenido nuestro mercado. Durante 2010 la participación femenina ha superado por primera vez los 10 millones de mujeres.

Actualmente el reto es cómo facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección y puestos clave en las organizaciones tanto públicas como privadas y una discusión importante es la implantación de modelos de cuotas para asegurar un determinado nivel de presencia.

DEFICIENCIAS DEL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL

El sistema educativo español muestra algunos déficits importantes que no garantizan que el capital humano que produce tenga las competencias requeridas por el mercado. Nuestro gran problema es el fracaso escolar y universitario. La mayor parte de los jóvenes (65%) no llegan a obtener una titulación que les habilite para el mercado laboral. En el 35% restante hay un claro desajuste a favor de la Universidad y la Formación Profesional sigue estando muy lejos de las necesidades y demanda del mercado.

Desde el punto de vista estructural, tenemos un gran número de gente que se queda por el camino. El no disponer de una titulación para el mercado hace más difícil su acceso al mismo. A esta nueva generación, o

mejor dicho subcolectivo de la generación Y, se le ha denominado generación NI-NI, que ni estudia ni trabaja. Esta generación se tendrá que enfrentar a los jóvenes de otros mercados desarrollados y, sobre todo, tendrá que competir con los de los países BRIC, que están ávidos de formación y oportunidades.

Esta generación NI-NI son hijos únicos y no han mamado el valor del esfuerzo y su respuesta a este mundo agresivo y descontrolado que les rodea es vivir el día a día con sus colegas y todo ello con la paga de sus padres. Ven el trabajo como un medio para conseguir dinero y los que valoran de una empresa tres cosas: el salario, el ambiente de trabajo y un buen horario.

En este contexto es difícil encontrar jóvenes con valores para generar carrera y aflorar su talento. El talento requiere de competencias tanto técnicas, como personales. Las primeras están muy relacionadas con la formación y las segundas con los valores y el esfuerzo.

En este entorno hay colectivos atractivos, pero cada día es más complicado localizarlos. En los próximos años veremos iniciativas para la identificación del talento que utilizarán técnicas de marketing (como *data mining*) para su localización.

Ante esta situación global es necesario que todos nos apliquemos en un Plan de Desarrollo del Talento con implicaciones tanto públicas como privadas:

■ Papel del sistema educativo:

Tiene que establecer un alto nivel de calidad y exigencia, adecuando las titulaciones a los requerimientos del mercado. Hay que luchar contra el abandono escolar, incrementar las titulaciones profesionales y reducir aquellas con baja demanda laboral. Para ello, es importante que en la configuración de las titulaciones y centros se tenga en cuenta la

La generación NI-NI tendrá que enfrentar a los jóvenes de otros mercados desarrollados y, sobre todo, tendrá que competir con los de los países BRIC, que están ávidos de formación y oportunidades.



- > “opinión de la demanda”, esto es, de la empresa que es la que recibe ese capital humano.
La educación tiene que generar valores no solo como
- **Papel de la familia y la sociedad:** Las familias, en sus diversas formas actuales, tienen que colaborar con el sistema educativo, tanto en el refuerzo de la importancia del estudio como en la valoración del esfuerzo y el trabajo. Muchas familias se quejan de que sus hijos son NI-NI pero la pregunta es ¿qué hicieron ellos para que no fuese así? La verdad es que observando algunos patrones de justificación de comportamientos inadecuados por parte de los niños, entendemos esa actitud de inacción y desinterés que se manifiesta en muchos niños y jóvenes.
- **Papel de la empresa:** La organización tiene que preocuparse por el abastecimiento de su principal materia prima. Tienen que establecer vínculos con el sistema educativo para asegurar que los programas son los adecuados, para facilitar programas de prácticas, para impartir clases más pegadas al terreno y a la realidad; en definitiva, para ser corresponsable de la dirección de los centros educativos.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO

Ante estas circunstancias y ante el desajuste demográfico, veremos que determinadas iniciativas empresariales agrupadas en torno a clúster de valor añadido, tendrán que iniciar procesos de atracción de talento internacional. España en este sentido cuenta con una gran ventaja competitiva y es su imagen y su valor de hospitalidad que le hacen ser un destino atractivo para muchos profesionales del mundo entero.

Desde el punto de vista de la empresa, ésta tiene que ser un crisol de desarrollo de Talento. Para ello tiene que poner al frente de su estrategia los temas relacionados con la gestión de su capital humano. Tiene que articular sus iniciativas relacionadas con la Gestión de las Personas en tres ejes de actuación:

1. **Contar con los mejores, valorar el talento.** Para ello, hay que poner énfasis en la captación de los profesionales mejores para nuestros procesos. Aquellos que podrán hacer más y mejor a un coste adecuado y que, además, tendrán capacidad de innovación para hacer sostenible nuestras iniciativas empresariales. Transformar una lógica centrada en el control del coste a una lógica de búsqueda del talento como aquello que nos hace operar con más productividad, más calidad, a un coste adecuado, teniendo en cuenta además la capacidad de innovación y de competencia global, es todo un desafío.

2. **La gestión de la diversidad.** Una diversidad que no solo es necesaria sino que es un hecho. Diversidad de géneros, de edades, de generaciones, de origen étnico y cultural. España ha tenido que gestionar personas diversas sin haber estudiado la experiencia internacional. En los próximos años tendremos que tomarnos mucho más en serio el tema de la diversidad y tendremos que poner mucho hincapié en la gestión de profesionales mayores ya que como comentamos anteriormente tendremos plantillas que estarán en el mercado muchos más años.

3. **La contribución a la competitividad de la empresa.** Este eje traduce en temas de personas los inconvenientes (u oportunidades) de un mundo más competitivo y global. En este sentido es crítico cuidar las prácticas de compensación ya que son las decisiones financieras más importantes en una economía del conocimiento y de servicio. La Compensación afecta a los ingresos y a los gastos y tenemos que ser tremendamente competitivos en esta materia para no afectar negativamente a los resultados. Una vez que tenemos el gasto, mediante la incorporación de las personas al proyecto, tenemos que asegurar el máximo desempeño. En este sentido es importante no solo la gestión del desempeño como instrumento de alinear el comportamiento con los procesos de negocio, sino además aplicando técnicas de alto rendimiento.

Otro factor de alineamiento con la competitividad de la empresa es el factor que podríamos denominar la internacionalización de los equipos. Cada día se va a vender, a comprar, a negociar, más y más fuera de nuestras fronteras. La globalización del país implica internacionalizar nuestros equipos y esto pasa por disponer de profesionales con mentalidad global y con disposición a viajar y a vivir allá donde se encuentren las oportunidades.

Todos estos ejes demandarán una alta calidad directiva que sepa administrar estos tres ejes de manera concurrente. Que sepan definir estrategias competitivas con implantaciones exitosas en sus equipos.

Tenemos un alto recorrido para ser competitivos, tenemos que generar complicidades públicas y privadas, tenemos que transformar el posicionamiento de la materia de Personas en la empresa, tenemos que pasar de las ideas a las actuaciones, pero tenemos que hacerlo. No son buenas ideas, sino un imperativo de negocio ya que la alternativa es perder presencia, perder protagonismo, perder posiciones en este mundo global y competitivo y poco a poco salirnos del mapa. Hoy España supone el 2% del PIB mundial de que hagamos esto dependerá que el nivel que mantengamos en términos relativos en los próximos años. ■

Alineados con sus objetivos



Los resultados de negocio dependen en gran medida del compromiso y desarrollo competencial de las personas.

Disponer del talento y del liderazgo necesario es fundamental para fomentar la implicación y crecimiento de las personas.

En People Excellence ayudamos a nuestros clientes en procesos de cambio y potenciación organizativa, incrementando el talento, rendimiento y resultados de las personas.

••• people
excellence
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

www.peoplexcellence.com

Parque Empresarial Ática • Vía Dos Castillas 33, Edificio 6, 3ª planta • 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid) • Tel.: +34 917 992 274

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO