

GESTIÓN DE PERSONAS

Un imperativo para ser competitivos

España es el 12º país del mundo en cuanto a PIB; sin embargo, en las valoraciones que nos hacen de nuestra competitividad pasamos a una segunda o tercera posición. Por ejemplo, el último informe del *World Economic Forum* nos sitúa en el puesto número 36. Si hoy somos un país generador de riqueza pero falto de competitividad, en los próximos años veremos cómo otros países que actualmente tienen economías más pequeñas nos irán comiendo terreno, pues su competitividad se irá traduciendo en incrementos de ingresos y sus economías irán a más.

La competitividad es un predictor de futuro. Por ello, nos debe preocupar mejorar nuestra capacidad competitiva. Si analizamos los factores de competitividad en los que salimos peor parados, comprobaremos que son los relacionados con las personas los que más tenemos que mejorar; es decir, temas como la educación, la capacidad de innovación o la regulación del mercado laboral, que están en la esencia del factor personas.

Handicaps estructurales y una asignatura pendiente

En este ámbito hay tres elementos críticos: la capacidad de generar talento, la regulación del mercado laboral y la habilidad de gestionar el talento por parte de las empresas. Los dos primeros aspectos son estructurales y tienen que ver con decisiones políticas y con tendencias sociales. El sistema educativo español es algo que claramente tenemos que mejorar. Las cifras son alarmantes. De los jóvenes actuales que tienen en torno a los 30 años, nacidos a principios de los 80, el 65% no tiene una titulación que le habilite para desempeñar una actividad profesional. Solo el 35% tiene una preparación universitaria o de FP. Estos son los mimbres para enderezar nuestra capacidad competitiva. Además, la

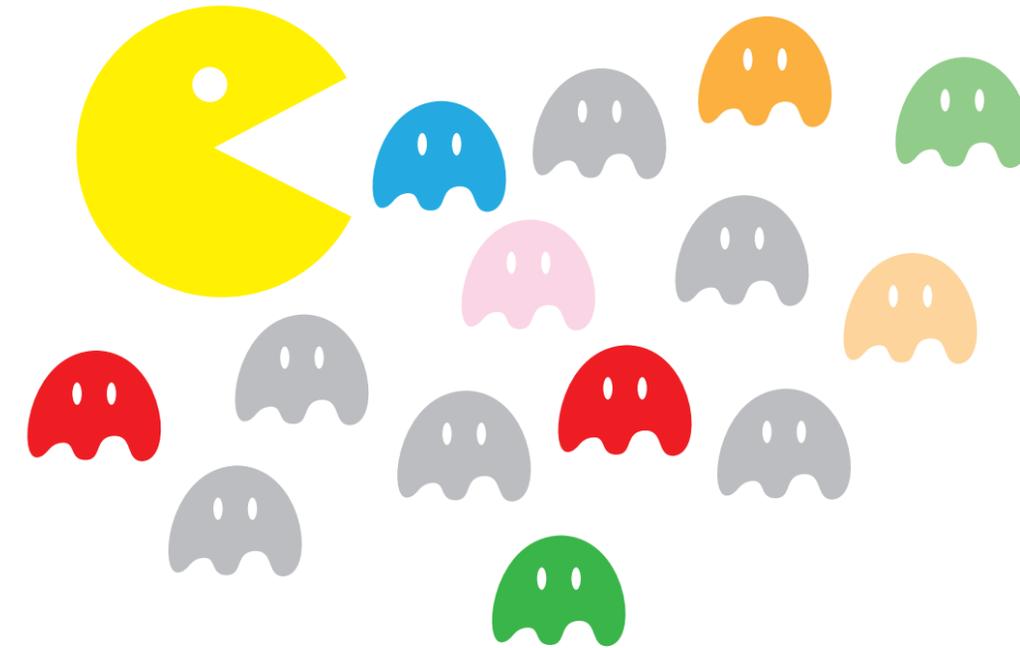
situación se agrava si tenemos en cuenta que del 25% que posee una titulación universitaria, muchos tienen un título que “da la espalda” a la demanda del mercado de trabajo. Es urgente que las empresas se involucren en la definición de prioridades formativas y en los planes de estudio, a pesar de las enormes resistencias que el sistema tiene a la participación del mundo empresarial. Por su parte, la Formación Profesional tiene que integrar a miles de jóvenes que salen del sistema y dotarles de unos conocimientos y habilidades que son tremendamente demandados por el mercado. Respecto al marco jurídico laboral estamos en un momento de transición desde un paradigma simplemente insostenible hacia un modelo más abierto que permita una mayor flexibilidad y adaptación de las capacidades a la demanda. Dicho marco nunca debería premiar bajos desempeños y actitudes negativas hacia el trabajo y la empresa. No obstante, es pronto para conocer el calado de las reformas recientemente aprobadas y, sobre todo, la interpretación que la magistratura del trabajo hará en los primeros casos de conflicto. En cuanto a la capacidad de gestionar las personas en el entorno empresarial, estamos

ante una asignatura pendiente en la que además hemos perdido puntos con la actual situación de crisis. Muchos directivos no sienten que las personas sean un factor crítico de negocio, ni que puedan llegar a ser una auténtica ventaja competitiva. Tanto es así, que la inversión en personas es insignificante en comparación con otros factores productivos. Así, por ejemplo, la inversión en consultoría de personas en el conjunto del mundo supone entre un 21% y un 25% del total, mientras que en nuestro país no alcanza el 4%.

Por una gestión de personas competitiva

En este contexto, las direcciones de Recursos Humanos luchan por hacerse un hueco en los Comités de Dirección y disponer de voz y de presupuesto para poder desarrollar sus ideas y planes alineados con el negocio. Para configurar una gestión de personas competitiva se requiere:

- Definir una estrategia. Muchas veces las compañías tienen una estrategia comercial, financiera, de sistemas y tecnologías, pero no de personas. Dicha estrategia se materializará en un conjunto de acciones y en un modelo de servicio y de organización.
- Disponer de procesos para la gestión de personas eficientes y que regulen de una forma homogénea y razonable todas las decisiones sobre el capital humano de la empresa.
- Asegurar una capacidad directiva sana, con buenos gestores. Son los directivos de la empresa los auténticos “usuarios” de los procesos de gestión de personas.



Si hoy somos un país que genera riqueza pero nos falta competitividad, en los próximos años veremos cómo países con economías más pequeñas nos irán comiendo terreno

Asimismo, hoy una estrategia de personas debería pivotar sobre tres ejes prioritarios:

- La atracción, desarrollo y retención del talento. A pesar de las altas tasas de paro, el talento es, por razones demográficas, sociales y educativas, escaso, y los mejores son apreciados por las “mejores empresas para trabajar”. Cuando adquirimos talento, la probabilidad de que se diluya es muy alta y mantener un alto nivel de compromiso en el tiempo no es fácil.
- El control de costes y la eficiencia en la gestión de personas es un factor crítico de negocio. Las personas son importantes no solo por ser generadoras de ingresos –que lo son cada día más por el peso que tiene el desarrollo de una economía de servicios y del conocimiento–, sino también por ser la principal partida de

costes de empresa. Tener personas implica salarios y otros costes asociados. Además, otro componente de exigencia es la necesaria internacionalización de las personas que exige la situación actual del mercado y eso tiene un fuerte impacto sobre las personas que tienen que vender y hacer negocios en otros mercados.

- Los distintos vectores de diversidad de las personas que están en el mercado de trabajo: de géneros, de orígenes geográficos, de edades, etc.

Si una empresa quiere ser competitiva tiene que tomarse muy en serio la gestión de ese factor crítico que son las personas e introducir finalmente métricas como en cualquier otro ámbito importante de la gestión. Esto no es solo una buena idea, es un imperativo para hacer negocios sostenibles y de manera competitiva.

