



2015: empieza una nueva etapa en la Gestión de Personas

Nos encontramos en un momento tremendamente interesante en cuanto a la Gestión de Personas en nuestro país.

Para entender el momento y lo que es más interesante, saber hacia dónde vamos, es necesario entender de dónde venimos.

En nuestro país en estos últimos 20 años ha habido dos grandes periodos en materia de Gestión de Personas. El primero va de mediados de los 90s hasta el año 2008, unos doce años determinados por un alto crecimiento de la economía y la expansión del mercado laboral.

En este periodo pasaron muchas cosas. Se redujo el paro, se creó millones de empleos, se incorporó masivamente las mujeres al mercado laboral y se incrementó de manera significativa la población activa fundamentalmente a través de la incorporación de varios millones de trabajadores oriundos de otros mercados.

Ante estos desafíos, las preocupaciones de las empresas fueron, la atracción y retención del talento, la flexibilización de las relaciones laborales, la integración de personas de distintos orígenes, aunque este factor afectó sólo a determinados sectores productivos, y el desarrollo de los equipos directivos que ahora tenían que gestionar personas.

Fueron años de reposicionamiento de la dirección de Recursos Humanos formando parte de los comités de dirección y ya no servían para los nuevos

desafíos ni los Directores de Personal de antes, ni los Directores de perfil administrativo. Ahora tenían que aportar valor para el crecimiento, el desarrollo de nuevos negocios, todo ello desde las Personas.

El segundo periodo se inició con la crisis económica, a partir de 2007. De repente el crecimiento se paró. La economía empezó a dar síntomas de agotamiento. Todo ello se tradujo en una caída brusca de los ingresos para muchas compañías, que tuvo un impacto considerable en el margen. Inmediatamente las prioridades en materia de Personas cambiaron. Ahora era imprescindible ajustar el coste a través de la reducción de equipos a través de profundas reestructuraciones de empresas o bien a través de una modificación de las condiciones.

Esta nueva etapa supone en términos agregados la pérdida de millones de puestos de trabajo, la congelación de contrataciones de nuevos empleados, con el consiguiente envejecimiento de los equipos, y la moderación, si no reducción, salarial.

En este periodo se cambiaron completamente las prioridades de la gestión de personas. Ahora la atracción ya no era una prioridad, tampoco lo era la retención. Ahora la prioridad era la reducción de costes. Fueron tiempos de desempolvar las materias de reestructuración, dimensionamiento, condiciones laborales, expedientes de regulación, etc. Un factor clave en la última etapa de este periodo fue la Reforma Laboral que flexibilizaba algunos aspectos importantes.



Álfono Jiménez, *Socio Director PeopleMatters*



En el último trimestre del 2013, nuevamente empiezan a percibirse cambios en el mercado. Nuevamente, como en los primeros síntomas de la crisis, son cambios imperceptibles, pero esos cambios se multiplican durante 2014 año en el que la economía muestra síntomas de mejoría.

Son momentos en los que tenemos que definir un nuevo modelo de Gestión de Personas porque el anterior basado exclusivamente en el coste, ya no nos vale.

En estos momentos las prioridades deben centrarse en los siguientes aspectos:

- La Gestión del Talento, un talento cada día más escaso por razones demográficas y educativas (seguimos sin adecuar el sistema educativo a las necesidades del sistema productivo).

En este aspecto es clave volver a atraer el mejor talento, y reelusionar a muchos profesionales que no se han movido en la etapa anterior al no haber mercado.

- Tenemos que redefinir la cultura de las empresas a las nuevas necesidades de los negocios, de la tecnología, de los nuevos modelos sociales,...

- Tenemos que profundizar en mejorar las capacidades de nuestros directivos, tema crítico y que ha estado parado en la etapa de crisis anterior.

- Tenemos que ajustar nuestros procesos de Gestión de Personas para que sean eficientes, com-

binando objetivos de atracción con objetivos de competitividad y costes.

Las competencias y conocimientos de los profesionales son otro aspecto importante en esta nueva etapa por dos razones, la primera porque no han sido reforzadas en la etapa anterior, al haberse cortado los gastos de formación y desarrollo y la segunda, porque en estos años se ha producido una auténtica revolución tecnológica que hace que hoy los profesionales deban saber cosas que hace cinco años no existían.

Esta nueva etapa debería estar presidida por el equilibrio. Equilibrio en tres ejes: la Gestión del Talento de unos profesionales cada día más diversos y el necesario Control de Costes para ser competitivos.

También el equilibrio entre la eficiencia operativa de los procesos actuales y la necesaria visualización de los cambios estratégicos y su impacto. Hay que gestionar de manera excelente el día a día, pero hay que estar visualizando el largo anticipándonos a las tendencias del mercado.

Hoy, la Gestión de Personas es todavía más compleja, precisamente por ese equilibrio necesario, por esa necesidad a dar respuestas adecuadas a demandas que a veces son contra-opuestas.

