



Alfonso Jiménez,  
socio director de  
PeopleMatters

Nuestro experto invitado de este mes se pregunta si sabremos gestionar personas en un futuro entorno de pleno empleo, en el que las empresas tendrán problemas para atraer y retener talento. Lo que es seguro es que la gestión empresarial va a afrontar nuevos retos.

# Gestión futura de personas

**E**l entorno laboral está cambiando muy rápidamente. Cada día habrá en nuestro mercado menos españoles y más inmigrantes. Además, tendremos tensiones para atraer el mejor talento a nuestras empresas y el equilibrio negocio/personas se hará más complicado. Nos costará atraer, pero también retener. Esto exigirá nuevos retos a la gestión empresarial, que tendrá que focalizarse en la gestión de personas o competir por costes. La duda es si sabremos gestionar personas en un entorno tan distinto al que estábamos acostumbrados con tasas de paro altas y en las que el recurso humano no era crítico, ni escaso, precisamente.

**Sí habrá pleno empleo en España.** Pero la cuestión es cuándo. En los últimos años, se ha producido una reducción drástica de nuestra natalidad, fenómeno que ha pasado bastante desapercibido, pero que condicionará nuestra sociedad. De esta manera, el mercado laboral se va a resentir tremendamente, ya que hablamos de una reducción a la mitad en sólo 20 años. Y sin que durante ni uno de los años del intervalo tengamos un repunte. Una reducción así, no tiene precedentes.

**Las empresas tendrán que cambiar su manera de gestionar personas.** La 'gestión de personas' se convertirá en el factor más crítico y diferencial de casi todos los negocios. Y en el mercado laboral, cuando la demanda (los proyectos empresariales) supera a la oferta (personas), se genera un incremento de los precios.

Esto es válido para los mercados de materias primas, el financiero y el precio del dinero, y para el laboral, donde el precio son los costes laborales.

**Habrà más libertad en el mercado laboral.** Los profesionales tendrán más libertad de elección y, por tanto, más competencia en la demanda por los mejores.

**¿Qué pasará con los costes de personal?** Esto tendrá una gran repercusión sobre los costes de personal. Mientras teníamos una alta oferta de empleados dispuestos a trabajar, los costes siempre resultaban interesantes hacia la opción del reemplazo, salvo que la antigüedad de la persona que permanecía fuera muy alta. Sin embargo, en cualquier mercado, cuando la oferta se reduce, los precios se disparan. Gestionar personas libres es mucho más difícil que aquellas sin posibilidades de salir al mercado apoyadas por una legislación jurídico-laboral protectora del empleo. El mercado da auténtica libertad a los empleados. Y es aquí el que pone los precios de las transacciones. Los recursos se mueven libremente entre las ofertas que más les interesan. Las empresas pueden ofertar a través de sus compensaciones o de otros elementos (proyecto empresarial, cultura corporativa, estilo de gestión, etcétera).

**¿Qué puede hacer la empresa en un entorno de pleno empleo?** Es necesario que cuente con propuestas de valor donde la importancia de la ética, la garantía de empleabilidad y el respeto del individuo sean una clara ventaja competitiva. No obstante, tendremos que partir de la hipótesis de que el talento siempre recibirá ofertas que mejoren las condiciones, esto es, que el talento será libre para seguir con el empleador actual. Por tanto, habrá que *re-reclutar* diariamente las intenciones de los mejores. En esta propuesta, los empleados desean alcanzar una serie de recompensas (dinero, motivación, placer de superación y aportación social) a cambio del esfuerzo invertido.



Ilustración: David Alba