

Importancia de la gestión de personas para competir en la nueva Europa

Los gurús del management nos señalan que el papel que tienen las personas en la creación de valor es creciente. Incluso algunos nos dicen que son las personas el elemento diferencial. Algunas experiencias de empresas de éxito muestran cómo pusieron entre sus prioridades la Gestión de sus Personas, como son los casos internacionales de Southwest Airlines, Ikea o Starbucks.



Alfonso Jiménez
Socio Director PeopleMatters

Importancia de las Personas en la Empresa actual

Podríamos preguntarnos por qué la Gestión de Personas está tomando este protagonismo sobre otros elementos de generación de valor como han sido en el pasado los Recursos Naturales, el Capital o la Tecnología.

Las razones son variadas. En primer lugar, por el papel que juegan los servicios en el conjunto de la actividad económica. Los servicios han ido tomando más cuota de PIB. Por ejemplo, en España desde 1976 todos los años el porcentaje de empleos del sector servi-

cios sobre el total de empleos ha crecido. Todos los años ininterrumpidamente desde 1976 hasta el 2004. Y los servicios tienen mucho que ver con los intangibles. Los servicios son prestaciones que una Persona da a otra. Generan recuerdo, emoción y son transmitidos (vendidos) por el cliente. En empresas de servicios el peso que tienen las Personas en la cuenta de resultados, frente a otras partidas de gasto, hace que éstas sean mucho más protagonistas del negocio, tanto desde el lado de los ingresos, como de los gastos. Son las Personas con su satisfacción, su com-



promiso, sus conocimientos, las que actúan ante los clientes. Las Personas son el producto.

En segundo lugar, por la Tecnología. Las tecnologías de la comunicación y de la información son cada día más cercanas, más próximas, más baratas y accesibles. Las Tecnologías son una gran ayuda para hacer los procesos de negocio, pero transfieren el valor a la Persona que las utiliza, existiendo grandes diferencias entre unos usuarios y otros. La Tecnología nos da mucha información, y es responsabilidad de la Persona, transformar esta información en Conocimiento. Muchos dicen que estamos en una Sociedad del Conocimiento. Es el Conocimiento el que explota con la Tecnología. Ésta en sí no es una ventaja competitiva, son las Personas las que actuando con las tecnologías consiguen las ventajas.

Los Recursos Naturales se mueven cada día más en mercados internacionales de commodities, así como el Capital que se mueve sin fronteras tras el proceso de globalización que ha abierto el gran mercado mundial de capitales. Así pues, las Personas son cada día más la clave de la mayor parte de los negocios. Y esto es una tendencia imparable del management moderno.

¿Cómo es la Gestión de Personas en España?

Sin embargo, en España tenemos que desarrollar mucho lo que podríamos

denominar “la asignatura de la Gestión de Personas”, ya que estamos en posiciones francamente mejorables.

Así, por ejemplo, tenemos uno de los ratios más bajos en inversión en consultoría de Gestión de Personas. Mientras en el conjunto del mundo el porcentaje de inversión en consultoría de Gestión de Personas sobre el total de los servicios profesionales de consultoría asciende a una cifra entre el 20% y el 25% de la inversión, en el caso español, apenas alcanza el 7% del conjunto de la misma.

Esta diferencia de preocupación por mejorar en esta área nos demuestra que hay un problema de demanda, que es un área a mejorar y conviene preguntarnos el porqué de esta circunstancia.

Algunas razones que nos pueden explicar esta falta de tirón de la demanda de este mercado son:

- Mercado laboral de alta oferta. En España durante muchos años hemos tenido las tasas más altas de paro de la OCDE. Nuestro porcentaje de paro era muy elevado. Esto configuraba un mercado laboral en que el recurso humano era fácilmente reemplazable y, por tanto, poco importante. La valoración de un recurso abundante tiende a la baja. En España durante años podíamos permitirnos pensar que la mejor manera de gestionar personas era hacerlo con el prisma de la “sustitución”, al menos la fácil sustitución era algo factible.

Sustituir a alguien solía suponer disminuir los costes. El reemplazo estaba garantizado por la alta oferta disponible.

- Importancia de la pequeña empresa. España es un país en el que un porcentaje alto de la riqueza es generado por pequeñas y medianas empresas. Normalmente, las ideas y métodos de Gestión de Personas son, como el resto de áreas de la gestión empresarial, definidos por las grandes empresas que tienden a profesionalizar la gestión más rápidamente. Muchas veces las técnicas de gestión llegan a nuestro país de la mano de las empresas multinacionales. En cuanto a técnicas de management es muy frecuente que fluya del siguiente modo: empresa norteamericana, empresa europea, gran empresa española, pequeña empresa. Como vemos, la pequeña empresa está al final de este flujo de influencia.

Por ello, en el caso español, en el que el porcentaje de grandes empresas españolas es bajo, no resultaría raro entender que la importancia de la Gestión de las Personas, sea tan baja.

- Falta de sensibilidad de la propiedad y del management. Algo le pasa a los órganos de gobierno de la empresa española que le hace valorar en menor medida que en otros mercados la importancia de la Gestión de Personas. En la educación del management español hay una menor vocación por este tema que en otros entornos. Será un problema relacionado con su formación y habría que preguntar a las escuelas de negocio, o será un problema de valores generales, pero ciertamente nuestra valoración de la Gestión de Personas es menor.

- Una última razón explicativa sería la falta de profesionales de prestigio en el ámbito de la Gestión de Personas. Lo cierto, es que en muchas empresas el presupuesto del área de Gestión de Personas es muy inferior a los presupuestos de otras áreas. La capacidad de interlocución e influencia con la Alta Dirección es menor.

En este punto estamos viendo el viaje de los arcaicos Directores de Personal, de perfil fundamentalmente jurídico-laboral, a los Directores de Recursos Humanos, donde la Persona se convertía, al menos, en un Recurso,

ahora estos Directores de Recursos Humanos se tienen que convertir en Directores de Gestión de Personas, haciendo que aquellas sean percibidas como un “activo” o incluso como “un socio” que pone en nuestro negocio sus activos más importantes: su tiempo y sus conocimientos.

¿Es importante la Gestión de Personas en el caso español?

Sin embargo, España es un país que debería hacer mucho hincapié en la Gestión de las Personas. El porcentaje de PIB relacionado con el sector servicios es muy importante. Algunos de nuestros sectores más importantes de nuestra actividad económica, como es el Turismo, el papel que juegan las Personas en la generación del producto es fundamental.

Sin embargo, si vemos el papel que jugaban los “recursos humanos” dentro del flujo de generación de valor en este sector tan crítico, estaban al final del proceso.

La venta de las plazas se hacía en un momento concreto, y luego todo era reducir los costes, los “recursos humanos” eran un generador de coste, por tanto, la gestión estaba orientada a reducir dicho coste. Cuanto más se

en un entorno cada día más competitivo la “actitud del cliente” es más importante. La satisfacción del cliente tiene mucho que ver con la actitud de servicio que perciba y ésta tiene que ver con cómo las personas que interactúan con él se comporten

podiera reducir era mejor para el negocio. Y eso en una actividad en la que el comportamiento es crítico.

Tenemos que modificar este paradigma por aquel otro en el cual, en un entorno cada día más competitivo la “actitud del cliente” es más importante. La satisfacción del cliente tiene mucho que ver con la actitud de servicio que perciba y ésta tiene que ver con cómo las personas que interactúan con él se comporten. En la generación de “experiencias diferenciales repetibles” el comportamiento de las personas es fundamental. En su comportamiento está la diferencia.

¿Qué papel van a jugar las Personas en el futuro de nuestra economía?

España se encuentra en un momento de cambio demográfico. Pasamos de tener todos los años cientos de miles de nuevos empleados, a tener cada día menos empleados españoles llegando a nuestro mercado laboral.

Esto se debe a la reducción de la natalidad que se inicia en 1978. Desde entonces cada año vamos a recibir menos españoles en nuestro mercado laboral. Cada año menos y menos y así en los próximos veinte años.

Esto hará que estemos pasando de manejar una alta tasa de paro a unas circunstancias de pleno empleo en algunas comunidades autónomas y que las necesidades de trabajadores sólo puedan ser cubiertas por inmigrantes.

La inmigración ha llegado a nuestro mercado laboral de golpe, en muy pocos años, y es una inmigración fundamentalmente económica y laboral. Se ha incorporado al mercado en los puestos más bajos de nuestro sistema productivo, aquellos que incluso no están regulados. Aquellos que están en la economía sumergida. Y ha ido ocupando los puestos que los trabajadores van dejando. Poco a poco se ha ido incorporando a diversos puestos de mayor

nivel. Puestos en sectores de agricultura, construcción, servicio doméstico, etc. Luego puestos de servicios con baja cualificación, etc., así la inmigración irá creciendo y formando un porcentaje alto de nuestro mercado.

Es evidente que el mercado laboral hoy es mucho más complejo, más diverso. Un mercado laboral mucho más segmentado.

En este contexto, la importancia de la imagen será un elemento de competencia entre compañías para captar el mejor talento. Muchas empresas no sólo competirán en su mercado por los clientes, o en la captación de recursos

financieros, sino que también competirán por los mejores profesionales.

El buen gobierno corporativo seguirá siendo un tema de discusión y debate. Es posible que se alcancen modelos de gestión que permitan dar de auténtico contenido a los órganos del gobierno corporativo. Pero todo indica, que éste será otro tema de debate para los próximos años. En este sentido, entendemos que dentro de los asuntos de la agenda del gobierno corporativo, los relacionados con la Gestión de Personas, desde sus Retribuciones o Nombramientos, hasta la cultura corporativa más adecuada para su negocio, será objeto del discurso en las más altas instancias de decisión. De todos los temas, será la elección de los mejores gestores y sus retribuciones los temas más importantes en estas instancias.

La responsabilidad social de las empresas es algo que está de moda. Muchos hablan de la responsabilidad social como aquellas acciones que una empresa tiene que hacer para hacer un mundo mejor. Otros muchos opinan que la mejor contribución que hace una empresa por la comunidad es la creación de valor, esto es, por ser competitiva, ya que así se pueden pagar impuestos, salarios y dar beneficios, de modo que muchos se benefician (la comunidad, los empleados y los accionistas). Los vínculos entre la Responsabilidad Social de la empresa y la Gestión de sus Personas serán objeto de análisis y debate en un futuro inmediato.

Uno de los temas de relación es la necesidad por crear entornos de trabajo atractivos. Así por ejemplo, las políticas que permiten conciliar la vida personal y profesional, son cada día más relevantes, especialmente tras la incorporación de la mujer al mercado laboral que se inicia en España como tendencia en crecimiento a mediados de los 80, convirtiéndose en un gran cambio de nuestro mercado, habiendo pasado de menos de 4 millones de mujeres en la población activa a más de 8 en un intervalo de 20 años. Esto es otro reflejo del gran cambio social que nuestra sociedad ha experimentado.

La productividad será una de las parcelas en las que más tendremos que trabajar. España sigue siendo uno de los

países desarrollados con peores índices de productividad. Y desde la Gestión de Personas habrá mucho que decir y hacer en esta materia. La productividad relaciona actividad económica y recursos utilizados. Normalmente la productividad se mide como PIB partido por población. No obstante, se puede descomponer para eliminar el efecto de la tasa de ocupación y de la tasa de actividad, de modo que hay una productividad más próxima al trabajo que relaciona la actividad económica realizada con el número de trabajadores o con el número de horas trabajadas. Nuestra tasa tendría que adecuarse a las de otros países europeos. Tenemos que ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos, o mejor aún, hacer más con los recursos que hoy ponemos. La productividad es una prioridad del Gobierno actual, pero no debe en ningún caso obviar el papel de las Personas, no sólo por su presencia en el denominador de la fórmula, sino por su participación en el numerador de la misma. “La diferencia entre una Persona bien gestionada (bien seleccionada, formada, motivada, etc.) frente a otra “mal gestionada”, es de uno a diez, de uno a cien o de uno a infinito”, escuché recientemente al Director General de una empresa industrial.

La transformación de la primera industria del país (Turismo y Ocio). El Turismo y el Ocio suponen entre el 13% y el 16% de nuestro PIB. Si todo sigue así, nuestro país seguirá siendo una potencia en el turismo internacional, pero tenemos que mejorar mucho la calidad de nuestro producto. Y en esa mejora de calidad, los aspectos relacionados con el Servicio y la prestación de aquél por parte de las Personas serán fundamentales. España deberá aspirar a ser la escuela internacional del servicio.

La tercera edad (española y europea) será un gran mercado. España será uno de los países más envejecidos del planeta. Además, nuestro país está siendo elegido por muchos europeos como destino para su retiro. España tendrá mucho servicio que ofrecer a varios millones de ancianos. En el año 2010 en España habrá más de 7,5 millones de españoles con más de 65 años. Alrededor de la tercera edad habrá grandes oportunidades de negocio y empleo.

¿Qué podemos hacer para mejorar la Gestión de Personas que se hace en España?

Creo que la responsabilidad por mejorar la Gestión de Personas es compartida entre las empresas y las administraciones.

El papel de las administraciones tiene mucho que ver con la generación de buenos profesionales a través de un sistema educativo competitivo y con un conjunto de valores adecuado para el entorno empresarial.

Conocimientos y valores, talento y talante, deben ser objeto de la educación. Y sobre ellos posteriormente trabajar desde la empresa.

También el papel de las administraciones es el de impulsar un marco jurídico-laboral flexible y competitivo, así como asegurar que el mercado laboral dispone de la oferta necesaria para las demandas del sistema empresarial en cantidad y calidad, incluyendo en este apartado la regulación de los flujos migratorios futuros. En este punto, parece claro que el saldo actual de inmigrantes en España no se ha gestionado adecuadamente. Actualmente, el proceso de normalización pretende regular una situación que de hecho existe, pero que en su origen no fue gestionada. En el futuro debemos tratar de evitar esto y las políticas inmigratorias deben estar muy relacionadas con las demandas del mercado laboral, no sólo en número sino también en perfil.

Por parte de las empresas será necesario dotar a la Gestión de Personas de un mayor protagonismo. Un protagonismo que tiene que ver con disponer de una Estrategia en esta materia. Esto es, no debería seguirse únicamente la improvisación o la mera aplicación del sentido común, sino que deberían conocerse las ideas, técnicas y herramientas más avanzadas para la mejor gestión. Poner a la Gestión de Personas en el más alto nivel de decisión será una obligación, ya que formará parte de los elementos constitutivos de las estrategias de negocio.

Las áreas de Recursos Humanos deberán tener un papel asesor de mayor protagonismo y relevancia. Para ello, deberán contar con profesionales de alto nivel, con gran prestigio interno, aceptando un papel de asesor en materia de Gestión de Personas.

Finalmente, deberán formar a sus estructuras gerenciales en la importancia que tiene la correcta Gestión de Personas en el éxito empresarial. Son los directivos los que con su actuación gestionan a las Personas. Ellos son los que tienen que aplicar los procesos y herramientas que se definan. Ellos son los máximos responsables de sus equipos y colaboradores. Todo directivo tiene que sentir que una parte muy importante de su agenda tiene que ver con la Gestión de sus Personas, de sus equipos.

Conclusión

A modo de conclusión nos podríamos preguntar si la Gestión de Personas dejará de ser una asignatura pendiente. Llevamos muchos años escuchando lo mismo: “todo parece indicar que el mercado de los Recursos Humanos se va a despertar y va a tomar el protagonismo que tiene en otros mercados internacionales”. Luego resulta que no es así. Y un año y otro sigue el mismo discurso... y nunca se produce ese despertar.

Evidentemente sí hay una cierta tendencia y cada día hay más directivos que creen que las Personas son el principal medio de creación de valor, pero de ahí a estar en una posición central del discurso queda mucho trabajo.

Sin embargo, tenemos que ser optimistas. En los próximos años el recurso, en este caso las personas, pasará de ser abundante a ser escaso y todos sabemos lo que pasa cuando la oferta disminuye, que se da más importancia a ese recurso y se incrementa su precio.

El segundo factor es que España tiene que mejorar su productividad. Y en una economía de servicios como la nuestra, cualquier mejora de productividad tiene que pasar por la Gestión de sus Personas, mucho más incluso que por la Innovación o que por la Tecnología. En este sentido no quiero decir que debamos olvidarnos de éstas, sino que de poco nos serviría incidir sólo en Innovación y Tecnología si no lo hacemos también sobre las Personas.

De modo que leyendo lo que nos dicen los datos y las tendencias, sí podríamos concluir que la Gestión de Personas dejará de ser la asignatura pendiente y nuestras Personas, nuestros profesionales, se convertirán en el mejor instrumento de creación de valor.