

# La asignatura pendiente

La gestión de personas es un área fundamental en el ámbito empresarial y, sobre todo, en el sector servicios. Sin embargo, en España aún queda mucho por hacer.

**Muchas ideas** del *management* giran alrededor de la importancia de las personas para el éxito sostenido de los proyectos empresariales. Cada día parece que estamos más convencidos de la relevancia de las personas en el desarrollo de los negocios, especialmente en una economía de servicios como la que estamos configurando.

En el mercado laboral español, desde 1976, el porcentaje de los empleos del sector servicios es mayor, pasando de un 41,3 por ciento del total a un 64,3 por ciento. Esto significa que dos de cada tres empleos son servicios, y en este sector; las conductas, los comportamientos, las actitudes y los conocimientos de las personas son muy importantes, porque ellos son el producto, la ventaja competitiva, la única barrera de entrada.

Sin embargo, para algunos, la gestión de estos recursos humanos sigue siendo una asignatura pendiente. Unos opinan que está a un nivel razonable gracias a la aportación de conocimientos derivados de las multinacionales anglosajonas, mientras que otros piensan que nos queda mucho recorrido para alcanzar áreas como la producción, la comercialización, las finanzas o el *marketing*.

Hay multitud de indicios para decir que en muchos países, especialmente en Europa continental, la dirección de personas es una asignatura pendiente. En mi opinión, sí que tenemos mucho que desarrollar y aprender. Algunas razones para

## Las conductas y las actitudes de los empleados son esenciales porque son la ventaja competitiva

defender esta posición son las siguientes:

Baja capacidad real de influencia y de participación del directivo de gestión de personas en la organización. De hecho, es relativamente reciente su incorporación a los comités de dirección.

Existe un cierto porcentaje de directivos "forzados" a llevar el área de recursos humanos sin su plena voluntad y consentimiento con una más que dudosa vocación.

Los presupuestos de inversión en esta materia son más bien escasos. Así, si tomamos el volumen total de facturación de consultoría, la relacionada con la gestión de las personas supone en torno al veinte por ciento de la inversión mundial, cuando en España está en torno al siete por ciento.

En la formación de directivos de las escuelas de negocio se ha orientado la materia hacia un discurso de moralina "tenemos que ser más buenos" y se muestran lejanos del rigor y la calidad de otras asignaturas del programa.

Otro factor que permite afirmar la debilidad del área en España es el tamaño de las firmas de consultoría de gestión de personas, que en nada se parece al mercado anglosajón. Hay un fenóme-

no contracorriente y es el de la cada vez mayor fragmentación de un sector que se está empobreciendo por la falta de mercado (¿falta de necesidad?, ¿diferencia de calidad en la oferta?). Aunque los síntomas son claros, hay que hacerse una segunda pregunta: ¿por qué esto es así en nuestro país y, en general, en Europa continental? ¿Hay una única razón o confluyen distintas razones?

Un posible motivo es el marco jurídico laboral del que partíamos hasta hace poco tiempo, muy protector de los derechos colectivos. Tras su apertura ha generado que por un lado haya compañías que son muy protectoras de sus empleados, mientras que otras más pequeñas se comportan de una forma menos proteccionista.

Otra razón es que durante años, de todos los indicadores macroeconómicos en los rankings de países, el único en el que nos salíamos de rango era la tasa de paro. Es decir, que la demanda del



trabajo –la generación de puestos por las empresas y las administraciones públicas– no podía hacer frente a la gran oferta de profesionales durante las generaciones del *baby boom* español. Este fenómeno ha durado tres décadas, desde los años 50 hasta los 70. Estos jóvenes llegaron al mercado laboral en los 70, 80 y 90 y generaron importantes desajustes de paro que se situó por encima del veinte por ciento. Cuando en un mercado hay exceso de oferta, los precios caen y el recurso se considera menos importante. En este caso, la oferta son los trabajadores y los precios, sus salarios.

Podrían esbozarse otros datos, pero es evidente que el área de gestión de personas no tiene un papel protagonista en la dinámica empresarial y, sin embargo, es esencial para la competitividad de España sobresalir en este área, más en una economía de servicios en la que el producto y la facturación depende del comportamiento de las personas y los costes en un porcentaje muy alto.