Los RECURSOS HUMANOS en los 25 AÑOS de DEMOCRACIA

La sociedad española ha sufrido una profunda transformación en estos últimos 25 años. Tanto a nivel social, como económico y empresarial, la radiografía que hoy ofrece el país no tiene nada que ver con la que arrojaba hace un cuarto de siglo. El autor hace un recorrido por esta evolución reflejando el paralelismo entre los usos sociales, el mercado laboral, los criterios de gestión, los acontecimientos políticos y las repercusiones económicas que todo ello ha tenido para España.

Alfonso Jiménez,
Director general de PeopleMatters.

Siempre es un motivo de satisfacción colaborar en una publicación de prestigio, pero aún lo es más si el motivo es celebrar su XXV aniversario. En este caso el editor de Capital Humano me ha pedido que repase las luces y las sombras en el mundo de los Recursos Humanos a lo largo de los últimos 25 años en nuestro país.

Cuando se hace un repaso de esta naturaleza se corre el riesgo del olvido. Hechos que han tenido trascendencia en el desarrollo de algo que hemos denominado los Recursos Humanos en la empresa y que no es ni más ni menos que las ideas, los enfoques, los planteamientos que la Dirección ha ido configurando respecto a los procesos y sistemas para tratar y gestionar a las personas que trabajarán, trabajan o han trabajado para ella.

A pesar de este riesgo, he enfocado esta reflexión con un sentido evolutivo. Para ello, he dividido estos XXV años en décadas que he denominado: *El punto de partida*, esto es, antes de 1980; *los 80; los 90;* y *El Nuevo Siglo*, aquellas cosas que han acontecido en estos últimos 4 años, y los *Nuevos Retos y Asignaturas Pendientes*, haciendo referencia a las tendencias que conformarán nuestro horizonte y los temas que se tendrán que abordar.

En cada uno de estos periodos he pasado revista tanto a aspectos propios de la gestión empresarial, como a aquellos otros, de orden más general, derivados de movimientos sociales, cambios políticos y legislativos, tendencias económicas, etc., que han determinado las tendencias en el mundo de la gestión.

El punto de partida

Hace 25 años España estrenaba Constitución, el reencuentro con la Democracia. Este hecho impregnaba la realidad social española de la segunda mitad de los 70. Esto fue un cambio de calado para toda la sociedad. Un cambio de régimen. A este cambio de régimen se le denomino "La Transición", un modelo de cambio para muchos por hacerse en paz.

Evidentemente, un hecho histórico de este calado tuvo múltiples influencias en toda la vida social y, por tanto, también las ha tenido en la configuración económica y empresarial del país.

> El punto de partida de la gestión empresarial estaba definido por un entorno de protección al trabajador, una economía endogámica, con escaso grado de internacionalización

El punto de partida de la gestión empresarial estaba definido por un entorno de protección al trabajador, una economía endogámica, con escaso grado de internacionalización, que vivía de puestas para adentro y con un casi exclusivo mercado local, una fuerte regulación de todas las variables que condicionaban el sistema, incluyendo una fuerte participación del Estado en la iniciativa empresarial, a través de diversos elementos, fundamentalmente el Instituto Nacional de Industria, un entorno laboral rígido, protector y paternalista, en el que la falta de libertad sindical era suplida por un cúmulo de protecciones al empleo, unos estilos de dirección jerárquicos y autoritarios, una ausencia de la mujer en el mercado laboral, salvo para tareas muy concretas y con un recorrido muy corto que se acababa en el matrimonio.

En este contexto nuestros registros económicos dejaban mucho que desear. El balance demográfico era muy negativo, teniendo muchos emigrantes en el extranjero, fruto de sucesivas salidas a lo largo del siglo XX, nuestro nivel de inversión extranjera era muy pobre, nuestra productividad era baja, la inflación era muy alta, y la tasa de paro real quedaba camuflada tras el empleo público y los niveles bajos de productividad que mostraban algunos sectores regulados.

Con esos mimbres, y posiblemente otros de similar naturaleza, arrancó la democracia en cuanto al contexto empresarial de aquellos años.

En ese periodo se entremezclaban sentimientos colectivos que iban desde una crisis de confianza en el futuro, de hecho en 1978 se inicia la imparable y tremenda caída de la natalidad en España, hasta el sentimiento de esperanza por alcanzar cotas de democracia y libertad que no habían estado jamás presentes en nuestra historia. El sentimiento más

Los Pactos de la Moncloa ayudaron a la transición. Mediante dicho pacto se asumía un compromiso de todas las fuerzas políticas y sindicales para crear un entorno de paz que arropara el nuevo sistema

extendido en todos los niveles era la incertidumbre. Incertidumbre que impregnaba toda la sociedad y alcanzaba incluso a los analistas externos a la hora de definir el grado de confianza en el país.

Los Pactos de la Moncloa ayudaron a la transición. Mediante dicho pacto se asumía un compromiso de todas las fuerzas políticas y sindicales para crear un entorno de paz que arropara el nuevo sistema. Estos pactos, ratificados por los principales líderes sindicales, ayudaron a reducir las tensiones (huelgas, manifestaciones, paros, represiones) que habían estado presentes en los años anteriores. Dichos pactos supusieron también la aceptación de un doble modelo de relaciones sindicales. Así, mientras para los que ya estaban en el mercado laboral se mantuvieron los beneficios y prebendas previamente alcanzados, para los nuevos entrantes en el mercado, se definió un modelo mucho más flexible y desprotegido.

Las grandes empresas públicas tenían un papel muy importante en el entramado económico del momento. El Instituto Nacional de Industria poseía un buen número de empresas de múltiples sectores económicos. Muchas de estas industrias eran las grandes industrias españolas. A veces en dichos sectores se albergaban bolsas importantes de ineficiencia y baja productividad. Esto generaba unos costes significativos para el Estado y una cultura "funcionarial" en la gestión. La reconversión de algunas industrias en los 80 y la privatización de otras en los 80 y en los 90, generó una profunda transformación del capital de muchas empresas que antes se configuraban con recursos públicos. Algunas de estas empresas han desaparecido, la mayoría se han privatizado -algunas integrándose en multinacionales-, en otros casos como los de empresas que operan en el mercado de capitales y algunos otros son la génesis de las "multinacionales españolas" que se han hecho un pequeño hueco en el escenario internacional por su diversificación geográfica en Latinoamérica.

Esta evolución ha permitido una transformación de los estilos de *management* de muchos directivos que se formaron en el entorno del Instituto Nacional de Industria. La reducción de la participación estatal en la actividad económica ha dotado de libertad a los mercados y ha generado una mayor competencia. Las empresas que han sobrevivido son más competitivas y el entorno general de actuación es menos proteccionista. Todo ello ha roto mentalidades paternalistas del *estilo de dirección* anterior y la preocupación por resultados, eficacia y eficiencia, generación de valor, rentabilidad y competitividad son conceptos que se han ido incorporando al lenguaje empresarial de nuestra transición.

En los 70 había un balance entre los tres pilares que conformaban nuestra economía. El porcentaje de actividades primarias (agricultura, ganadería, pesca, minería...) era importante para nuestra economía. La industria también tenía un peso importante, especialmente los astilleros, la siderurgia, la fabricación de automóviles. Algunas de estas industrias sufrieron procesos muy importantes de reestructuración ("la reconversión"). Los servicios suponían el 40 por ciento de los puestos de trabajo de aquellos años. El sector del Turismo ya estaba tirando de la economía y tenía un fuerte peso como fuente de entrada de divisas.

La Universidad española de aquellos años era un claro símbolo de estatus social. Muchas familias de aquella joven democracia querían que sus hijos fuesen universitarios. Entonces había unas 25 universidades, entre públicas y privadas. Fueron años de muy pocas clases, las huelgas eran la rutina de la Universidad española de aquellos años. La Universidad vivía muy a espaldas de las necesidades de la sociedad, configurando un entorno de gran endogamia.

Los profesionales de Recursos Humanos se denominaban entonces Directores de Personal. Lo más importante entonces era la aplicación del marco jurídico laboral

La rigidez era una característica de nuestro mercado de trabajo. Había una gran protección al trabajador. El despido no sólo era caro, sino que era muy complicado. La movilidad era baja y los movimientos entre los territorios de España se frenaron.

Las multinacionales empezaban a estar presentes en nuestro país. Empresas de bienes de consumo, farmacéuticas, automoción, bienes industriales y algunas empresas de servicios, orientaban sus puntos de mira hacia España como un mercado emergente. Las multinacionales en la década siguiente tendrán mucho de aportar como introductorias de técnicas y herramientas de gestión.

Los profesionales de Recursos Humanos se denominaban entonces Directores de Personal. Lo más importante entonces era la aplicación del marco jurídico laboral y la Administración de salarios y beneficios. No es de extrañar que en estos tiempos la titulación más extendida entre los profesionales de Personal era la de Derecho, algunos venían de la Inspección de Trabajo. Junto a esos profesionales del Derecho, había una función, la de Selección que manejaba otro perfil, el de los Psicólogos del Trabajo que mediante la aplicación de *tests* (incluyendo grafología y técnicas proyectivas) determinaban los perfiles profesionales de los candidatos y su adecuación a los puestos vacantes.

Los años 80

Los años 80 parten de una situación de gran incertidumbre. La joven democracia parecía consolidarse, pero había en el ambiente muchas amenazas que acechaban aquel momento histórico.

La crisis económica estaba dejando huella en nuestro país. El nivel de paro aumentaba. Un hecho muy relevante, y en cierto modo tabú, es que desde la muerte de Franco todos los años había menos empleos. Parecía como que la democracia, que era algo bueno en términos políticos y sociales, no lo era desde el punto de vista económico. Así, mientras en 1975 en España había casi 13 millones de trabajadores ocupados, en 1980 no se llegaba a los 12 millones. Un millón de empleos parecía que habían sido el peaje económico de la transición. Y en los primeros años de los 80 se seguía destruyendo empleo. Así en 1984, apenas había 11 millones de trabajadores ocupados: ¡dos millones menos que en 1975!

Al mismo tiempo, fueron años en los que empieza a llegar al mercado laboral los hijos del *baby-boom* de los años 50 y 60. Esto generó un sentimiento de inseguridad en muchas familias, y que posiblemente fue la razón del cambio de tendencia en cuanto a la fertilidad. Hasta 1978 las mujeres españolas tenían una media de 3 hijos. En ese año se inicia una nueva tendencia absolutamente imparable en este comportamiento. Tendencia que tendrá una duración de dos décadas y que se aposentará entre nuestros hábitos: la mujer española decide tener sólo un hijo.

Tras el intento de golpe de Estado en 1981, en 1982 gana el PSOE las elecciones generales. El triunfo socialista en las urnas trasladó un claro mensaje a la población como fue el de que el sistema democrático iba en serio ya que permitía que España fuera gobernada por un partido de izquierdas.

Fueron los años de la modernidad, de "la movida". Afloran pasiones reprimidas y el sentimiento de libertad se traslada a la calle. Se legalizan los anticonceptivos, se elimina el adulterio del Código Penal. Y se sale. Los emigrantes españoles empiezan a retornar al país.

El mundo vive unos años de bonanza económica. Y en España también. Desde 1984 a 1990 se recuperan los dos millones de empleos perdidos en la segunda mitad de los 70. Hay 6 años de creación de empleo. Sin embargo, esto no se traslada a la reducción del paro. La razón es que la población activa también se incrementa por varios fenómenos, pero el más importante es la masiva llegada al mercado laboral de los *baby-boomers* españoles. Así mientras que en 1975 había en España unos 600.000 parados, en 1980 ya había 1,6 millones, ¡un millón más!, y en 1985 ¡más de 3 millones de parados!

La profesionalización de la dirección fue otro de los elementos característicos de aquellos años. Antes las empresas habían sido dirigidas por representantes directos de la propiedad

En la segunda mitad de los 80 llega a España una nueva moda: los *yuppies*. Había un colectivo cada día más importante de jóvenes que querían ser ejecutivos, llevar gomina y ganar dinero, aunque para ello estaban dispuestos a trabajar muy duro. Algunos modelos sociales fomentaban ese estereotipo. En estos años se produce una fuerte reconversión industrial que genera tensiones en algunos sectores: naval, siderúrgico, minero.

La tecnología empieza a mostrar sus ventajas cuando se aplica sobre las operaciones y los negocios. Las grandes firmas de consultoría inician su despegue y lo que hasta entonces era un sector de nicho, se empieza a configurar como un sector que tendrá un gran protagonismo en el desarrollo económico de los países.

A finales de la década se produce otro hecho relevante para nuestra sociedad: la caída del muro de Berlín y el fin de "la Guerra Fría". Parece que el mundo gira y girará entorno a una gran superpotencia: los Estados Unidos de América. El mundo se divide entre los países desarrollados bajo una economía de mercado y "el tercer mundo". Y España quiere estar entre los primeros. Uno de los sentimientos más desarrollados en aquellos tiempos era el tener un papel de cierto protagonismo en el orden internacional. España quería estar en Europa, ser considerada una democracia europea, aunque para ello, el partido socialista tuviera que dar el paso de entrar en la OTAN.

La profesionalización de la dirección fue otro de los elementos característicos de aquellos años. Antes las empresas habían sido dirigidas por representantes directos de la propiedad. En los 80 muchos propietarios entendieron que era mejor para su negocio el que éste fuera conducido por "profesionales de la dirección". El directivo profesional tomará ya un papel protagonista en la marcha de la empresa.

Las Escuelas de Negocio ya estaban presentes en nuestro país, pero en la década de los 80 tuvieron un importante auge. El IESE, el Instituto de Empresa, Esade, y otras muchas de otro nivel, ven pasar por sus aulas a cientos de directivos y muchos jóvenes quieren formarse para serlo, son "los MBAs". En un entorno de poco empleo y mucho desempleo, se produce una fuerte competencia por los puestos de trabajo. A finales de los 80 parecía que no bastaba tener una titulación superior, había que tener un MBA.

Lo mismo ocurría con el aprendizaje del inglés. España había estado muy cerrada al mundo. El inglés no era una competencia clave, sin embargo, en unos momentos de modernidad y apertura, muchos jóvenes comprendieron que tenían que mejorar su perfil con el inglés. Estos jóvenes nunca lo aprendieron del todo, pero hicieron un gran esfuerzo por poderse comunicar en la que parecía era la lengua universal. Muchos profesores nativos hacían el agosto dando clases de inglés en las ciudades españolas. Y esos mismos jóvenes, ahora se preocupan de la formación en inglés de sus hijos.

En los 80 empiezan a surgir nuevas ideas en la gestión de personas, parecía como si de repente apareciesen nuevas necesidades en la Gestión del Personal. Y la Dirección de Personal se hace Dirección de Recursos Humanos. Desde luego que había algo más que Relaciones Laborales y Nóminas.

En estos años son las firmas multinacionales las que traen nuevas prácticas: la nivelación de puestos, la compensación, los programas de beneficios, los estudios de opinión de empleados (entonces llamados estudios de clima laboral), etc.

En algunas grandes empresas, fundamentalmente del ámbito industrial se integran los estudios organizativos (estructuras, procesos, plantillas, cargas de trabajo) con las funciones de Recursos Humanos: se crean los departamentos de Organización y Recursos Humanos (O + RH).

Posiblemente, uno de los hechos más importantes que acontecen en el mercado labo-

ral de los años 80 y que determinará una tendencia de futuro, es la incorporación de la mujer el mercado laboral. 1986 fue el año en que se produce el cambio de tendencia. Ese es el último año en el que la tasa de actividad femenina está por debajo del 30 por ciento, desde ese año hasta la actualidad todos los años la tasa de actividad femenina se ha incrementado.

Los años 90

Los años 90 nacen con una explosión de júbilo alrededor de dos acontecimientos la celebración de las Olimpiadas en Barcelona y la Exposición Universal en Sevilla. La designación de ambas sedes se leyó en clave de ratificación de la integración internacional de nuestro país. España dejaba de ser "diferente" y su imagen había pasado de ser oscura y tradicional, a ser moderna y abierta.

Pero ambos hechos ocultaban una realidad. Nos encontrábamos en medio de una fuerte crisis. En los tres primeros años de los 90 se destruyeron más de 800.000 puestos de trabajo y las cifras de desempleo empezaban a lastrar nuestra imagen: ¡3,8 millones de parados! Algunos sociólogos se preguntan cómo era posible que una sociedad tuviera una tasa de paro tan alta y no producirse conflictos sociales. De todo el cuadro macroeconómico, la tasa de desempleo era el indicador que más destacábamos. A pesar de tener una alta inflación, un alto déficit público, agravado por las celebraciones del 92, la tasa de paro era nuestra gran asignatura pendiente de aquellos años. Parecía que todas las buenas notas ganadas en la modernidad se manchaban por la tasa de paro.

Aquellos primeros años de los 90 significaron también el desembarco de empresas españolas en Latinoamérica. Se crean así las multinacionales españolas. La banca, telefonía, utilities, cruzan el charco en busca de mercados menos maduros y nuevas oportunidades. La cercanía cultural y el uso de un mismo idioma marcan el rumbo y cientos de ejecutivos españoles van a Buenos Aires, Sao Paolo o México DF. Las multinacionales españolas aprenden las técnicas, y las dificultades y costes, de la expatriación.

En 1996 gana las elecciones generales el Partido Popular. Y entre sus planes, el Gobierno considera prioritario dirigir el país con una política de rigor presupuestario. Los objetivos son: reducir el déficit público, entrar en el Euro y reducir la tasa de paro.

A partir de esas fechas se inicia un proceso importante de privatización de las empresas públicas. Se desmonta el que en otro tiempo fuera el más importante conglomerado empresarial español.

Fruto de esta política económica, España vive en la segunda parte de los 90 unos años de gran crecimiento económico. Crecimiento que tiene su traducción en el mercado laboral. Así desde 1994 al final de la década se crean más de 3 millones de empleos. Se vive una racha positiva de creación de empleo sin precedentes. Se reduce la inflación, se entra en el euro, se reduce el paro en más de 10 puntos (de casi el 24 por ciento en 1994 al 13 por ciento en el 2000). También en esos años se reduce la presión fiscal. Ese esfuerzo continuado lleva a las cuentas públicas a lograr "el déficit cero" y a sanear las cuentas de la Seguridad Social.

Durante los años 90 se desarrolla en España una sociedad de los servicios. Así se pasa de un porcentaje de puestos de servicio en torno al 40 por ciento a más del 60 por ciento. Muchos de estos nuevos puestos son ocupados por mujeres jóvenes. Durante estos años se populariza la inversión en activos financieros. Los españoles, como el resto de los ciudadanos de países desarrollados, invierten su patrimonio en diversos activos: planes de pensiones, fondos de inversión y en títulos de la bolsa. Surge así una nueva realizada que algunos han denominado "la democratización del capital".

> Uno de los hechos más importantes que acontecen en el mercado laboral de los años 80 y que determinará una tendencia de futuro, es la incorporación de la mujer en el mercado laboral

En los 90 la tecnología ha seguido un incremento absolutamente imparable. Pero a finales de la década (en torno a 1997) surgen dos fenómenos de gran trascendencia: el primero es la fusión de las tecnologías de la información con las telecomunicaciones. El segundo es "la revolución de *Internet*", nace la "Nueva Economía". Y con ella parece que se tambalean algunos principios. Por ejemplo, parece que el beneficio ya no es importante para valorar una empresa. También parece que ya no hay ciclos y que la Economía ha entrado en un camino de crecimiento imparable.

A finales de los 90 surgen estudios que muestran que está naciendo una cultura universal del ocio. Entre los nuevos valores de los jóvenes se encuentra el deseo por el tiempo libre. Parece que se prefiere un buen balance entre la vida profesional y la personal. Atrás quedan los *yuppies* de los 80.

En los años 90 se produce un hecho también muy importante para la configuración de las relaciones laborales. Las grandes empresas, tras los procesos de privatización, inician ajustes importantes de sus plantillas para mejorar su productividad. La banca, las operadoras, las *utilities*..., todas ellas aplican procesos de ajuste a través de diversos instrumentos: las prejubilaciones, las jubilaciones anticipadas, los expedientes de regulación de empleo, los despidos pactados.

Con este hecho se generan dos nuevas circunstancias. En primer lugar, se crea una nueva categoría de trabajador: los prejubilados. Personas que salen del mercado laboral hasta 15 años antes de los 65 años y que aunque mantengan un buen nivel de ingresos, pasan a la inactividad. Este fenómeno supone un fuerte despilfarro de capital intelectual. En segundo lugar, estos procesos cambian la lógica de la relación laboral y la empresa deja de ser ese ser protector de sus trabajadores. El trabajador seguirá en la empresa siempre que se den dos circunstancias: que la empresa vaya bien y sobreviva en un entorno cada día más competitivo, y que su actividad, su desempeño genere valor. El trabajo ya no está garantizado de por vida y los cambios profesionales son mucho mayores.

A primeros de los 90 se ponen en marcha nuevos sistemas de compensación variable según los cuales una parte de los ingresos, de las rentas del trabajo, no están garantizados. El variable supone un cambio muy importante en la gestión de las personas ya que si está bien aplicado, cosa complicada de lograr, es una manara de orientar el desempeño hacia los objetivos del negocio.

> A finales de los 90 surgen estudios que muestran que está naciendo una cultura universal del ocio. Entre los nuevos valores de los jóvenes se encuentra el deseo por el tiempo libre

A finales de los 90, en torno al 97, y con un gran empuje por los negocios de la nueva economía, llega a España, desde los Estados Unidos, una nueva técnica en las políticas de compensación: "las *stock options*" por las que los directivos reciben un incentivo económico en función del incremento del valor de la acción de la empresa. Las opciones sobre acciones son implantadas en nuestras empresas en torno a fuertes polémicas, que se acrecientan tras algunos escándalos internacionales.

En los 90 parece que ya no hay ciclos y que la Economía ha entrado en un camino de crecimiento imparable.

Todos los negocios de Internet empiezan a ser valorados con criterios de la economía tradicional y, lógicamente, no superan las pruebas. Se produce el derrumbe de muchos valores tecnológicos

Aunque la empresa estatal ha disminuido por los procesos de privatización, ha nacido durante este periodo un nuevo fenómeno: la empresa pública autonómica o local que aunque no alcanzan el mismo tamaño que las anteriores empresas estatales, si configuran hoy un cierto porcentaje de nuestra actividad económica, especialmente en algunas regiones, como el caso de Andalucía.

Durante los 90 los temas de Recursos Humanos se ponen de moda, son más los artículos, los medios y los debates que se suscitan. En muchas empresas los Directores de Recursos Humanos entran a formar parte de los Comités de Dirección. Sin embargo, en España la inversión en proyectos de Recursos Humanos, respecto al total de inversión, es mucho menor que en cualquier otro entorno. Así, mientras en el conjunto del mundo la inversión en consultoría de Recursos Humanos está en torno al 20 por ciento, en España pese a los avances aparentes que se han realizado no sobrepasa el 7 por ciento. Lo que está claro es que no hay un discurso en Junta o en una conferencia en la que no se diga "que nuestro principal activo son nuestras personas, nuestros equipos, o nuestra gente".

Durante los 90 los temas de Recursos Humanos se ponen de moda, son más los artículos, los medios y los debates que se suscitan.

El nuevo siglo

Cuando la economía internacional parecía que había alcanzado un nivel de círculo virtuoso y todas las predicciones eran optimistas, se producen algunos hechos de gran calado en el año 2001. En primer lugar el pinchazo de la burbuja del nuevo mercado. Todos los negocios de Internet empiezan a ser valorados con criterios de la economía tradicional y, lógicamente, no superan las pruebas. Se produce el derrumbe de muchos valores tecnológicos. La Tecnología entra en crisis. Y la Economía sufre un enfriamiento.

Por otra parte, se producen algunos escándalos financieros, relacionados con el Buen Gobierno, con la integridad de la Dirección, los conflictos de interés, y la ética empresarial. El caso Enron hace que el líder de los servicios profesionales (Arthur Andersen) desaparezca del mapa en unos meses.

Pero es sin duda el ataque terrorista contra las Torres Gemelas y el Pentágono el hecho más relevante. De repente la gran potencia mundial se tambalea ante la acción de un nuevo tipo de terrorismo. Las Bolsas caen y la economía entra en un periodo de incertidumbre que no se ha eliminado. Nuevamente la volatilidad, la necesidad de hacer siempre bien las cosas, se apalanca en el mundo de los negocios y aquella frase que decía "lo único estable ahora en nuestras empresas es el cambio" se hace realidad.

El nuevo siglo nace con un claro mensaje: "Se acabaron las vacas gordas". En este nuevo entorno, aparecen dos nuevos líderes en el mercado internacional: China e India.

El nuevo siglo nace con un claro mensaje: "Se acabaron las vacas gordas". En este nuevo entorno, aparecen dos nuevos líderes en el mercado internacional: China e India

Los dos países con las poblaciones más numerosas del planeta, están logrando grandes crecimientos de PIB y su demanda está creciendo a un ritmo que está haciendo peligrar incluso la economía internacional, ya que están encareciendo el precio del crudo. China e India generarán grandes oportunidades en los próximos años. Sin embargo, en general España ha mirado poco hacia Oriente y ha puesto los "huevos" de sus inversiones fundamentalmente el Latinoamérica.

En estos momentos se está viviendo un momento de crisis en la función de Recursos Humanos en nuestras empresas. En poco tiempo, se han producido muchos cambios entre los que eran los grandes protagonistas de esta función. Y los maestros han sido desautorizados por sus propias empresas, cayendo los que para muchos eran sus ejemplos.

Uno de los temas que está de actualidad es la necesidad de configurar en las empresas unas señas de identidad. Nuevamente se está recuperando el concepto de cultura corporativa como elemento de integración y de coherencia.

A pesar del enfriamiento de la economía internacional, especialmente en Europa, en España en estos primeros años del nuevo siglo, hemos seguido manteniendo un buen comportamiento. Nuestra economía ha seguido creciendo, más suavemente que en los 90, pero ha crecido.

Desde el año 2000 hasta el 2003 hemos creado más de de 1,2 millones de empleos, fundamentalmente de pequeñas y medianas empresas.

Muchos de estos nuevos empleos han sido ocupados por lo que podríamos denominar el gran fenómeno social de la España del siglo XXI: la inmigración.

España durante muchos años ha sido un país de emigrantes. Las tasas de paro que hemos mantenido en niveles altísimos hasta bien entrada la década de los 90, hacía que la inmigración en España fuera un fenómeno marginal, pero el crecimiento económico sostenido desde 1994 y la bajada de la natalidad que se inicia en 1978 y que llega al mercado laboral a finales del los 90, hace que muchos puestos de trabajo sean ocupados por personas de otras nacionalidades.

Así, mientras en 1999 la población extranjera en España era de 750.000 personas, en el año 2002 alcanzó la cifra de 2 millones de personas, con ritmos de crecimiento del 40 por ciento anual. La inmigración es sin duda el gran cambio social y económico de nuestro tiempo.

Nuevos retos y asignaturas pendientes

En estos momentos hay sobre la mesa un conjunto de temas que conformarán la realidad de los nuevos gestores de personas. En primer lugar, la incertidumbre como compañera inseparable de nuestras vidas. El destino de Europa, el destino y las dudas sobre la propia configuración del Estado español, son elementos de incertidumbre.

La escasez de profesionales será una nueva realidad. Desde ahora y por muchos años llegarán al mercado laboral menos jóvenes que el año anterior. Las Direcciones de Gestión de Personas tendrán que configurar sus estrategias bajo este nuevo paradigma. Y evidentemente no es lo mismo gestionar un recurso escaso que uno abundante. La importancia de la imagen será un elemento de competencia entre compañías para captar el mejor talento.

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.

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

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).

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.

La transformación de la primera industria del país (Turismo y Ocio) se está transformando. El Turismo y el Ocio suponen entre el 13 por ciento y el 16 por ciento 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.

La centralización de las decisiones en las empresas multinacionales será otra transformación que estamos empezando a vislumbrar. Algún colega del sector tecnológico me ha comentado que en su empresa a nivel local ya sólo se participa en los temas de Relaciones Laborales, todo lo demás relacionado con la Gestión de Personas está centralizado. Parece que habrá un fuerte proceso de centralización en la toma de decisiones, de modo que los Directores de Gestión de Personas locales volverían a ser expertos en Relaciones Laborales y nada más. Sin duda, habrá un cierto debate sobre este tema.

Finalmente, y a modo de conclusión, nos podríamos preguntar si la Gestión de Personas dejará de ser una asignatura pendiente. Personalmente llevo 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, nuevamente voy a ser optimista. 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. De modo que viendo la evolución de estos XXV años sí podríamos concluir que los Recursos Humanos dejarán de ser la asignatura pendiente y se convertirán en el mejor medio de creación de valor. ●